

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Návrh systému CRM firmy na průmyslovém trhu
Designing of CRM System of Company on the Industrial Market

Student:	Bc. Vladimíra Stoklasová
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Jana Valečková

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra marketingu a obchodu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Vladimíra Stoklasová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T062 Marketing a obchod
Téma: **Návrh systému CRM firmy na průmyslovém trhu**
Designing CRM System of Company on the Industrial Market

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska řízení vztahů se zákazníky
 3. Charakteristika společnosti [REDACTED]
 4. Metodika sběru dat
 5. Analýza zákazníků společnosti
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FREY, Petr a Jim BLYTHE. *Marketingová komunikace: nové trendy*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2011. 203 s. ISBN 978-80-7261-237-6.
LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
ZIMMERMAN, Alan S. and Jim BLYTHE. *Business-to-Business Marketing Management: a Global Perspective*. 2nd ed. New York: Routledge, 2013. 498 p. ISBN 978-020-3067-581.

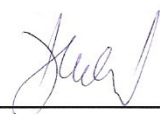
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Valečková**

Datum zadání: 21.11.2014
Datum odevzdání: 25.04.2015




doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci (včetně příloh) vypracovala samostatně za použití literatury, kterou uvádím v příloženém seznamu.

V Ostravě, dne 25. dubna 2015

Stoklasová
Bc. Vladimíra Stoklasová

Ráda bych poděkovala za nepřetržitou spolupráci a ochotu společnosti [REDACTED].
Jsem jí vděčná za veškeré materiály a informace, které mi k sepsání diplomové práce poskytla. Zároveň bych ráda poděkovala své vedoucí diplomové práce Ing. Janě Valečkové za odborné konzultace a připomínky při zpracování této práce.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska řízení vztahů se zákazníky	6
2.1	Business trh.....	6
2.1.1	Business zákazník	7
2.1.2	Segmentace zákazníků	7
2.2	Definice CRM.....	8
2.2.1	Způsoby chápání CRM.....	9
2.2.2	Vývoj CRM	9
2.3	Prvky CRM.....	10
2.4	Vazba MIS na CRM	11
2.4.1	Informace	12
2.4.2	Firemní databáze	12
2.5	Přínosy CRM	13
2.5.1	Přínosy pro zákazníka	13
2.5.2	Přínosy pro dodavatele	13
2.6	Průběh vztahu se zákazníkem	14
2.7	Strategie CRM	16
2.8	Trendy CRM.....	17
2.9	Analýza CRM	19
3	Charakteristika společnosti [REDACTED]	22
3.1	Současné zaměření činností	22
3.2	Vývoj společnosti	23
3.3	Marketingové oddělení	23
3.3.1	Aktivity marketingového oddělení	24
3.3.2	Marketingová komunikace	24
3.4	Marketingový mix	25
3.4.1	Produkt	26
3.4.2	Cena.....	26
3.4.3	Distribuce	26
3.5	Analýza mezoprostředí společnosti	27
3.5.1	Stávající konkurence	27
3.5.2	Zákazníci	27
3.5.3	Dodavatelé.....	28
3.5.4	Substituty.....	28
3.5.5	Potenciální konkurence	29
3.6	PEST analýza makroprostředí	30
3.6.1	Politicko-právní prostředí.....	30
3.6.2	Demografické prostředí.....	30
3.6.3	Ekonomické prostředí	32
3.6.4	Technologicko-inovativní prostředí	34
3.7	SWOT analýza.....	34
4	Metodika sběru dat.....	38
4.1	Přípravná fáze	38
4.1.1	Definování problému.....	38
4.1.2	Definování cílů	38
4.1.3	Hypotézy	39
4.1.4	Orientační analýza.....	39
4.1.5	Plán výzkumu	39
4.1.6	Časový harmonogram činností.....	40

4.2	Realizační fáze.....	41
5	Analýza zákazníků společnosti	44
5.1	ABC analýza.....	44
5.2	Popis portfolia zákazníků	45
5.2.1	Základní charakteristiky	46
5.2.2	Platební charakteristiky	52
5.2.3	Specifické charakteristiky	55
5.3	Hypotézy.....	58
5.3.1	Hypotéza H1	58
5.3.2	Hypotéza H2.....	59
5.3.3	Hypotéza H3	60
5.3.4	Hypotéza H4.....	61
5.3.5	Hypotéza H5.....	62
5.3.6	Hypotéza H6.....	62
6	Návrhy a doporučení.....	64
6.1	Eventy.....	64
6.2	Webové stránky	65
6.3	Další aktivity k rozvíjení vztahů.....	67
6.4	Vztahy s ostatními subjekty trhu	68
6.5	Možnosti rozvíjení nápadů k CRM	69
7	Závěr	70
	Seznam použité literatury	71
	Seznam zkratk	74
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Průmyslový trh v České republice se neustále vyvíjí, i když ne tak rychle, jako trh služeb. Na obou trzích vládne velký konkurenční boj o přízeň zákazníků, což je finančně velmi nákladné. Jestliže firma nějakého klienta získá, je pro ni snadnější udržovat s ním dlouhodobý vztah, než lákat nové zákazníky. K tomu dnes dobře slouží systém CRM – Customer Relationship Management. Jedná se o systém rozvíjení dlouhodobých vztahů s obchodními partnery, založený na základě vzájemného poznání, identifikace potřeb a nastavení vhodných marketingových nástrojů (Lehtinen, Svozilová, 2007).

Tento systém využívá také společnost [REDAKCE], jejíž CRM je předmětem této diplomové práce. Je leadrem na trhu [REDAKCE], [REDAKCE] a dalších. Z toho lze usoudit, že aktivity vůči svým zákazníkům uplatňuje správně. Za úspěchem firmy se také skrývá fakt, že nikdy není spokojena se svou současnou situací a chce být stále lepší. Jedná se zároveň o společnost, u níž autorka diplomové práce aktuálně pracuje, a proto se [REDAKCE] stal předmětem výzkumu.

Cílem diplomové práce je návrh nových vhodných marketingových aktivit vůči jednotlivým skupinám zákazníků, díky kterým by se vztahy s nimi ještě více posílily. Portfolio klientů se však neustále rozrůstá, i proto je nutné v rámci výzkumu uskutečnit analýzu zákazníků, zejména z pohledu ABC analýzy. Doporučení by se pak měla týkat jednotlivých tří segmentů, které budou na základě této analýzy definovány.

Protože společnost již využívá téměř všech známých trendů marketingové komunikace na průmyslovém trhu, bude jedním z bodů práce také stručný popis jejich současných aktivit. Lze se tak vyhnout návrhům, které by pro firmu nemusely být aktuální, jelikož je již sama uplatňuje. Ty by měly vycházet z nejnovějších trendů v oblasti CRM, jež lze vyčíst z různých zdrojů literatury a internetu. Trh je velký a vždy je možné najít nový způsob působení na zákazníky.

Obsahem práce je také popis firmy [REDAKCE], dále teoretická východiska vysvětlující především pojmy Customer Relationship Managementu nebo metodika zabývající se výzkumem ze sekundárních dat. Ta je využita z toho důvodu, aby firma nezatěžovala své zákazníky dotazníky a jinými sděleními.

2 Teoretická východiska řízení vztahů se zákazníky

Následující kapitola shrnuje veškeré teoretické poznatky, které mají souvislost s ostatními částmi této diplomové práce. Stěžejním bodem kapitoly je vysvětlení pojmu Customer Relationship Management a popis řízení vztahů společnosti se zákazníky. Velká část teoretických poznatků je aplikovatelná na business trhu, na kterém také firma převážně působí.

2.1 Business trh

Business trh je takový, na němž se odehrávají transakce mezi firmami, které koupené zboží používají pro svou další činnost. Nejedná se o trh konečných spotřebitelů, ale o trh dalších distribučních mezičlánků. Tento trh je mnohem větší, protože se na něm odehrává více než dvě třetiny všech obchodních transakcí (v peněžních jednotkách). V absolutním vyjádření je však na tomto trhu mnohem méně kupujících než na trhu spotřebitelském, nicméně, nakupují ve velkých objemech. Trh je závislý na odvozené poptávce, a proto je třeba sledovat i potřeby konečných zákazníků. Poptávka je také často globální, neelastická a společná, tj. dva výrobky jsou poptávány zároveň, protože bez sebe nemají použití. Ceny závisí na vyjednávání, jelikož se zde klade důraz na osobní prodej a vztahy se zákazníkem. Rozhodovací proces klienta je založen na racionálních aspektech výrobku a technologických znalostech nákupčího. Mezi business zákazníky lze zařadit státní správu, neziskové instituce a komerční zákazníky, kteří mohou být uživateli, původními výrobci nebo distributory (Nétek, 2006).

Rozdíly oproti spotřebitelskému trhu jsou i v oblasti marketingového výzkumu. Jelikož je výzkum nákladnější a složitější, využívá se více dostupných sekundárních dat. K tomu nejlépe poslouží informace na internetu, které podávají přehledy o makroprostředí firmy, tedy o samotném státu, ve kterém firma sídlí, o subjektech trhu apod. V dnešním digitálním světě tak není problém získat rychle informace o konkurenci i o zákaznících. Pokud však sekundární data nejsou dostatečná, uskutečňuje se marketingový výzkum, často založený na metodě dotazování, a to „face to face“. Jelikož na B2B trhu není tolik subjektů, je výzkum realizován na menším vzorku respondentů. Veškeré informace jsou pak zaznamenávány v MIS – marketingových informačních systémech (Zimmerman, Blythe, 2013).

2.1.1 Business zákazník

Na průmyslovém trhu je zákazník charakterizován podstatně jinak než na spotřebním trhu. Klienty jsou často velké, výrobní organizace s velkým počtem zaměstnanců a vysokou vyjednávací silou. Významným aspektem průmyslového trhu je také to, že se společnost zaměřuje zejména na klíčové zákazníky, kteří mohou být jakýmisi vůdci v určitém segmentu nebo jej mohou někdy sami představovat. Jsou to tedy takoví klienti, kteří umožňují firmě dosáhnout strategických cílů – zisku, obratu, atd. Mnohdy to mohou být i zákazníci, kteří mají tu moc ovlivnit chování dalších odběratelů. Téměř vždy se u nich dá uplatnit tzv. Paretovo pravidlo: 20 % klíčových zákazníků tvoří 80 % obratu firmy (Burnett, 2005).

Každý rozvoj vztahů se zákazníky musí být podložený promyšleným plánem a proaktivním procesem rozvoje vztahů. Existuje mnoho metod k dosažení dlouhodobé spolupráce. Jsou založeny na vytvoření vztahů osobní důvěry nebo vstupních bariér pro konkurenci, posílení výstupní bariéry pro zákazníka či iniciaci projektů společného podnikání, které by přispěly k dosažení cílů daného zákazníka (Burnett, 2005).

Ještě i dnes mnoho firem, které se snaží o rozvoj vztahů se zákazníky, však nechápe, že by měly zdokonalovat vedle výrobků i služby. Jejich poskytování chápou jako jakýsi nadstandard, což je podle nich naprosto zbytečné. Mnohdy se pak diví, když o zákazníka přicházejí (Horrell, 2007).

2.1.2 Segmentace zákazníků

Segmentace je jedna ze stádií procesu positioningu a velmi důležitá při aplikaci CRM. Jedná se o rozdělení zákazníků na základě podobných potřeb či charakteristik (geografické, provozní, nákupní přístupy, atd.) do homogenních skupin, jež jsou vůči sobě navzájem heterogenní (Kincl et al, 2004).

Segmentace na průmyslovém trhu může být v některých aspektech podobná té na spotřebním trhu, kdy se jedná o kritéria geografická, demografická, psychografická či behaviorální. Na B2B trhu je důležitá především charakteristika geografická, demografická nebo behaviorální (např. nákupní proces). Psychografické kritérium je na průmyslovém trhu neaplikovatelné (Zimmerman, Blythe, 2013).

Od jednotlivého segmentu je požadováno, aby byl dostatečně velký, měřitelný, dostupný, rozdílný navenek a homogenní uvnitř. Pokud jsou všechny tyto požadavky naplněny, může se firma rozhodnout, jakou segmentační strategii zvolí (Kinc et all, 2004).

Při **nediferencovaném marketingu** působí firma na všechny segmenty stejně, se stejnými marketingovými nástroji. Strategie je velmi jednoduchá na aplikaci, ale společnost nikdy neuspokojí potřeby všech zákazníků. Lze ji uplatnit, pokud firma prodává jeden jednoduchý produkt, který je žádaný ve všech skupinách zákazníků (Nétek, 2006).

Strategie **diferencovaného marketingu** je taková, při které je nabízen výrobek, jenž je žádan všemi nebo alespoň většinou segmentů, avšak v modifikované podobě. Pro každou skupinu zákazníků je tedy uplatňován jiný marketingový přístup a mix (Kincl et al, 2004, Nétek 2006).

Strategie **koncentrovaného marketingu** je naprosto opačná vůči nediferencovanému marketingu. Firma si vybere vhodný segment a na ten zaměří veškeré své marketingové úsilí (Nétek, 2006).

Stejně tak, jako se mění podnikatelské prostředí, mění se i segmentace na trzích organizací. Hledají se nová segmentační kritéria, aby firma mohla lépe vystihnout charakteristiky svých zákazníků. Velmi populární je dnes současná hodnota zákazníka nebo i budoucí hodnota zákazníka, dále porovnání výnosů a nákladů spojených s jednotlivými zákazníky. Od toho se odvíjí další strategie péče a udržení si zákazníka. Je samozřejmé, že při CRM poznává firma charakteristiky zákazníků, kteří přinášejí největší zisk. Tyto poznatky pak pomáhají při získávání nových zákazníků s podobnými vlastnostmi. To vše ale může fungovat jen při dostatečném množství uložených informací (Kozel et al, 2006).

2.2 Definice CRM

Koncepce řízení vztahů se zákazníky dnes zaujímá v mnoha firmách důležitou roli, a to, jak v zahraničí, tak i v České republice. Jedná se o strategii, při které jsou stanovovány optimální podmínky k uspokojení potřeb zákazníka a zároveň k vytvoření konkurenční výhody podniku. Je nutné poznat veškeré potřeby, zájmy a motivační faktory zákazníků, aby bylo možné CRM uplatnit. Teprve pak lze budovat dlouhodobé vztahy, a to naplňováním jejich očekávání, spokojenosti, zvyšováním loajality a samotné hodnoty zákazníka pro podnik (Kauerová, Siwková, 2006).

Jednoduše řečeno, cílem CRM je řízení činností uvnitř podniku, ale také způsobu komunikace vůči zákazníkům tak, aby jejich komplexnost zajistila dlouhodobou spokojenost zákazníků, která bude mít za následek opakovanou koupi produktu nebo posílení jména společnosti (Ryals, Knox, 2001).

Customer Relationship Management je však dlouhodobý proces, protože je nutné uskutečnit mnoho jednání. Díky tomu firma získá znalosti a dovednosti, které může uplatnit ve vztazích s dalšími zákazníky. Při tomto přenosu vědomostí může firma u některých zákazníků zjistit i jejich budoucí potřeby, o kterých zatím ještě sami zákazníci ani neví. Mohou se tak lépe připravit a zvyšovat přínos nejen pro společnost, ale i pro zákazníka. Přínosy společnosti ale plynou až po určité době (Kauerová, Siwková, 2006).

2.2.1 Způsoby chápání CRM

CRM může být navíc chápáno hned z několika pohledů. Jedná se o řízení vztahů se zákazníky jako proces, jako strategie, jako filosofie, jako schopnost nebo jako technologie. V rámci **procesu** CRM se tedy jedná o rozvíjení dodavatelsko-odběratelských vztahů v čase. **Strategie** se zaměřuje na způsoby budování hodnoty pro zákazníka, která je závislá na množství a druhu zdrojů, jež firma do vztahu investuje. **Filosofické** pojetí CRM vysvětluje, že udržení zákazníků (a tedy i jejich ziskovost) závisí především na budování vztahů a jejich péči. CRM jako **schopnost** říká, že dlouhodobých ziskových vztahů dosáhne podnik jen tehdy, bude-li schopný neustále přizpůsobovat své chování vůči jednotlivým zákazníkům. Předmětem zájmu v rámci **technologického** pohledu na CRM jsou znalosti a jejich řízení, které jsou klíčovými zdroji pro budování dlouhodobých, ziskových vztahů se zákazníky (Zablah et al, 2004).

2.2.2 Vývoj CRM

Poznávání zákazníků má velmi dlouhou historii. Již na počátku obchodu museli obchodníci sledovat své zákazníky a jejich reakce na předložené nabídky. Bylo nutné, aby naslouchali jejich potřebám a přáním. Tyto postupy poznávání zákazníků se vyvinuly do dnešních zpracovaných metod marketingového výzkumu (Foret, 2012).

Až do skončení průmyslové revoluce se však jednalo o masové trhy. Bylo totiž možné vyrábět levné produkty, což mnohdy vedlo k nadvýrobě, kterou určovala přání společnosti. Později se trh stával osobnějším, až se transformoval do přímého marketingu. CRM se vyvíjelo zároveň s marketingem, ale teprve od 80. let byly jednotlivé přístupy CRM zkoumány a aplikovány (viz tab. 2.1) (Lehtinen, Svozilová 2007).

Tab. 2.1 Vývoj přístupů k CRM

Stadium / vlna CRM	Dosažené výsledky	Pozorování
1980 – 1990 Automatizace zákaznických služeb	Úspory získané prostřednictvím užívání call center	Realizace prostřednictvím telekomunikačních systémů
1990 – 1995 Záznamy informací o zákaznických vztazích	Porozumění zákazníkům	Centralizovaný systém řízení dat
1995 – 2000 Tvorba hodnot pro zákazníky	Zlepšování hodnoty nabízených produktů na základě porozumění zákazníkům	Různorodé zákaznické programy vyvinuté podle požadavku konkrétního užití
2000 – 2005 Rozvoj managementu založeného na řízení zákaznických vztahů	Změny kultury společnosti směrem k zákaznický orientované společnosti	Rozvoj úkonů na základě požadavků řízení zákaznických vztahů a LCR
2005 – současnost Vytváření struktury a procesů zákaznický orientované společnosti	Efektivní organizace hospodařící s hodnotou zákazníka, kde zákazník je považován za subjekt vztahu	Vývoj různých modelů zahrnujících zákazníky: partnerské organizace

Zdroj: Lehtinen, Svozilová (2007, s. 21)

Vývoj samotného marketingu byl popsán mnohem dříve než vývoj CRM, a to především od začátku minulého století. Toto období je rozděleno na pět základních etap, které jsou charakterizovány typickými vlastnostmi. Řadí se zde koncepce výrobní, výrobová, prodejní, marketingová a sociální (Nétek, 2006).

K jednotlivým fázím vývoje marketingu lze přidat současný trend **překonávání konvencí**. Jedná se zatím o nepojmenovanou etapu, kterou velmi výstižně popisuje ve své knize Disruption autor Jean-Marie Dru se svým týmem. Metodu překonávání konvencí či přetvoření zavedeného pořádku dnes začíná využívat stále více firem (Dru, 2006). Do tohoto období by se daly zařadit nové marketingové trendy, jako guerilla marketing, což je zcela jiné vnímání a využití okolního prostředí (Frey, Blythe 2011). Jeden z důležitých nekonvenčních názorů spočívá v tom, že hlavním hrdinou úspěšného obchodu je nápad a ne zákazník. Zákazníci totiž nedokážou říct, co chtějí, protože se jejich představy zakládají jen na známých a logických věcech. Typickou společností, která myšlenku uplatňuje ve svých činnostech, je Apple (Dru, 2006).

2.3 Prvky CRM

V podnikové praxi je pojem Customer Relationship Management často zjednodušen pouze na informační technologie, marketingový informační systém (viz kapitola č. 2.4),

software nebo call centrum apod. CRM je však souhrnem všech těchto aspektů (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011). Veškeré informace jsou uchovávány v databázích, které jsou téměř nezbytné pro dobře propracovaný CRM systém. Technologie jsou tedy v podniku velkým pomocníkem, nikoliv však podmiňujícím faktorem.

Vedle technologií je totiž potřeba propracovat veškeré procesy vůči zákazníkovi, dbát na detaily, poskytovat kvalitní servis apod. Je nezbytné, aby myšlenku koncepce přijal každý zaměstnanec ve firmě, napříč všemi pozicemi (Kauerová, Siwková, 2006). Dané koncepci se v některé literatuře říká Lead management. Pojem zahrnuje nejen aktivity marketingového oddělení, které zodpovídá za databázi zákazníků a jejich pravidelné obesílání, ale také všech ostatních zaměstnanců firmy. Ti musí ve vzájemné spolupráci připravovat obchodní příležitosti, sledovat jejich vývoj a průběžně vyhodnocovat výsledky. Aby mohl být prosazen, musí mít plnou podporu vedení firmy (Pavličková, 2004).

Zjednodušeně řečeno, prvky, které podmiňují dobře fungující CRM systém, jsou čtyři. Jedná se o procesy, lidé, technologie a data. Dané faktory jsou na sobě navzájem závislé. Kvalita každého prvku je stejně důležitá, a proto je jejich implementace nejnáročnější fází. Musí být totiž zprovozněn celý koloběh na sebe navazujících činností. Například kvalita dat a funkčnost technologií je závislá na lidech, kteří s nimi pracují (Dohnal, 2002).

2.4 Vazba MIS na CRM

Marketingový informační systém (MIS) je orientován na systematický proces poskytování informací potřebných pro účinné řízení vztahů se zákazníky (CRM) na business trzích. Prostředí trhu prochází neustálými změnami, a proto je důležité získat data v optimálním množství, kvalitě a čase. Aby firma přeměnila získané informace v konkurenční výhodu, měla by být data úplná, pravdivá, srozumitelná, přesná, objektivní, aktuální, spolehlivá a cenově příznivá (Kozel et al, 2006).

Marketingový informační systém se sestává z informačního centra, které zahrnuje počítače a zařízení (hardware), dále jednotlivé systémy (software), v nich uložená data nebo informace z externích zdrojů a především zaměstnance firmy, kteří jsou nositeli daných informací. Jinými slovy se dá informační centrum nazvat informačním systémem, který je charakteristický nepřetržitým shromažďováním dat. Obsahem MIS je dále marketingová inteligence, což je určitá povaha informace s akčním charakterem, využitelná pro manažerské řízení (Kozel et al, 2006).

2.4.1 Informace

Existuje několik typů informací, které se liší svým původem (externí a interní), charakterem jevů (kvalitativní a kvantitativní), okamžikem sběru (stavové a tokové) nebo charakterem jejich pořízení (primární, sekundární a terciární). **Primární** data představují prvotní záznamy, získané z realizovaného výzkumu, sběru dat. Jedná se o informace, které jsou relevantní k danému problému, přesné, ale jejich získání je nákladné a zdlouhavé. Naopak **sekundární** informace jsou takové, které jsou již dostupné z předcházejících výzkumů a které lze okamžitě využít. Protože je jejich získání levnější, je před začátkem primárního sběru dat vhodné zjistit, zda už neexistují data sekundární. Pokud ano, jak moc vyhovují stanoveným požadavkům, zda jsou přesné, spolehlivé apod. Toto by měla dokládat přiložená metodika získání informací a seznam použitých pramenů. Dále se lze setkat s **terciárními** daty, které jsou tvořeny sekundárními informacemi seřazenými do účelových databází. Jsou to také informace, ze kterých se bude dále čerpat v kapitole Analýza zákazníků společnosti. Jejich získání je velmi rychlé (Kozel et al, 2006).

2.4.2 Firemní databáze

Je důležité vědět, z jakých zdrojů jsou data získána. Nejlepším zdrojem je vlastní výzkum, který však může být doplněn aktuálními externími daty. Toto množství informací je nutné při každém kontaktu se zákazníky rozšiřovat, aby je bylo možné využít i v budoucnu. Kombinací externích a interních dat, operativních i strategických, lze vytvořit v podniku komplexní firemní databázi (Khan et al, 2011). Při osobním získávání dat je možné vyplnit krátký dotazník a za odměnu nabídnout zákazníkovi reklamní předmět. K takovému sběru dat je vhodné využít obchodních zástupce, ale také studenty, hostesky apod. Co se týče informací z různých akcí, je vhodné do budoucna evidovat, jak seriózní problémy (nepřipravenost obchodníků, špatně komunikující hostesky nebo zmatek u vchodu), tak i informace o tom, že pochyběly některé druhy občerstvení apod. Při realizaci podobné události je pak snadnější se těmito problémům vyhnout. Dalším vhodným zdrojem k získávání dat je internet, protože ten obsahuje mnoho důležitých údajů o zákaznících, především ty kontaktní. Jedná se o levný zdroj, který však může zahrnovat i nepravdivé informace. Další metodou získání dat je pak nákup databáze od specializovaných agentur (Pavličková, 2004).

O samotných zákaznících je tedy vhodné shromažďovat finanční údaje (kolik u firmy nakoupili, jestli jsou v úpadku, apod.), specifické údaje (údaje o jejich zaměstnancích)

nebo základní údaje (název, druh činnosti, oblast zájmu, apod.) (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

2.5 Přínosy CRM

Řízení vztahů se zákazníky má mnoho výhod, jak na straně zákazníka, tak i na straně dodavatele. Musí však být podporováno ze strany managementu a zastávat přední místo v podnikových strategiích.

2.5.1 Přínosy pro zákazníka

Díky CRM má zákazník zaručeny stabilní dodávky zboží, a to v optimálním množství. To je důsledkem plánování dodávek a společného prognózování poptávky. Zákazníkovi tedy nevznikají dodatečné náklady na skladování, a proto může mít jednotkové náklady výroby nižší. Na základě spolupráce využívá přístupu k technickým vymoženostem od dodavatele. Obě strany se totiž mohou podílet na společném financování výzkumu a vývoje nebo na propagačních akcích. Díky CRM jsou také dobře definovány komunikační kanály, kdy veškeré vztahy fungují na týmové bázi, bez závislosti na jednotlivých osobách. Spoluprací s dodavatelem si může zákazník navíc vylepšit svou image, a to v případě, kdy je dodavatel na trhu vnímán velmi pozitivně, především díky jeho kvalitním výrobkům a službám (Burnett, 2005).

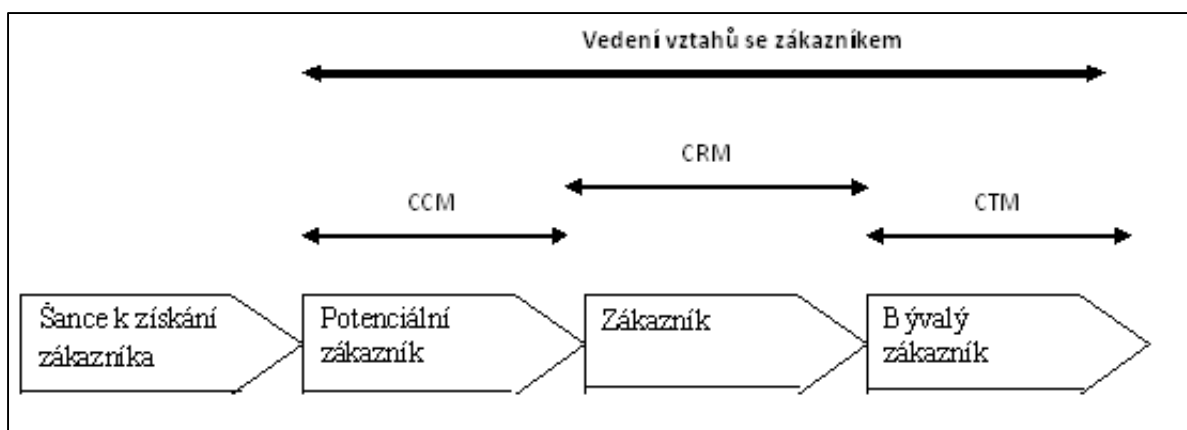
2.5.2 Přínosy pro dodavatele

Z uplatňování CRM plynou dodavateli také četné výhody. Má především zajištěny toky zboží, a to na základě dlouhodobě plánovaných činností. Výrobní náklady jsou tedy nižší a dodavatelova konkurenceschopnost stoupá. Obě strany díky společnému prognózování mají zaručenu jakousi obchodní stabilitu, kdy se dá říct, že se navzájem potřebují. Dodavatel tak má zajištěno větší množství individuálních kontaktů se zákazníky. Daných cílů ale dosáhne jen díky správnému výběru klíčových zákazníků, kteří budou generovat dostatečný objem prodeje. Jejich výběr je závislý právě na komplexním poznání zákaznické základny. To je však při používání informačních technologií snadnější, protože CRM umožňuje přístup k informacím v reálném čase. Podobně jako na straně zákazníka, může i dodavatel těžit z pověsti svých klientů a zvyšovat si tak image. Lépe se tak odliší od konkurence (Burnett, 2005).

2.6 Průběh vztahu se zákazníkem

Existuje několik druhů zákazníků, kteří se vyskytují na odlišných trzích. Je nutné je rozlišovat, protože jsou charakterizováni odlišnými vlastnostmi a požadavky. V rámci této diplomové práce byli již několikrát zmíněni zákazníci na business trhu (B2B). Jedná se o podniky, které poskytují výrobky či služby dalším podnikům. Další kategorií jsou zákazníci na spotřebitelském trhu (B2C), kteří nakupují pro svou vlastní spotřebu. Třetí kategorií tvoří společnosti, které poskytují své služby přímo státní správě (B2G) (Lehtinen, Svozilová, 2007).

Nicméně, všechny tyto typy zákazníků mají podobný průběh vývoje vztahu. Koncept CRM analyzuje především rozvoj existujících vztahů se zákazníky. Je ale také důležité, aby byl rovněž posuzován i jejich nárůst (viz obr. 2.1). Ústředním prvkem tvorby zákaznických vztahů (CCM – Customer Creation Management) je první dojem, který má významný vliv na další pokračování vztahů a který se dá jen obtížně změnit. Proto je mimořádně důležité vytvořit příznivý první dojem prostřednictvím emocí, estetiky či zaměstnanců. Řízení ukončení vztahů (CTM – Customer Termination Management) ještě není v mnoha podnicích do přijatelné míry zpracováno. V každém případě, ať už se jedná o ukončení vztahu ze strany zákazníka nebo ze strany dodavatele, měl by být vztah ukončen přijatelně pro obě strany (Lehtinen, Svozilová, 2007).



Obr. 2.1 Celková analýza řízení vztahů se zákazníky
Zdroj: Lehtinen, Svozilová, (2007, s. 95)

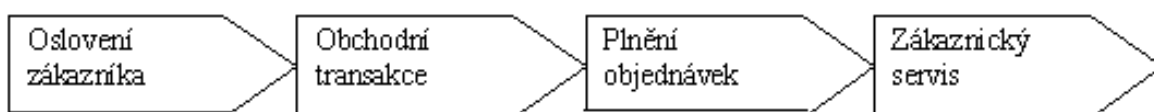
Obchodní cyklus lze také posuzovat z pohledu vývoje vztahu se zákazníkem (viz obr. 2.2). Vztah totiž uzavřením kontraktu nekončí, neboť je nutné ještě objednané produkty dodat a poskytovat jejich servis. Servis je ale potřeba jen u zboží, jehož charakter si to vyžaduje. Existují tedy čtyři základní fáze budování vztahu se zákazníky (Dohnal, 2002).

Při **oslovení zákazníka** podnik identifikuje potenciální zákazníky, které by rád zaujal a kterým je vhodné nabídnout produkty. Jedná se o prvotní kontakty, jež lze nazvat „pre-sale“ aktivity. Předpokladem úspěchu oslovení zákazníka je správně provedená segmentace trhu, protože podnik musí mít jasno, kterému segmentu nabídne své zboží (Dohnal, 2002).

Ve fázi **obchodní transakce** podnik usiluje o kontrakt, a to různými komunikačními kanály. Jedná se tedy o přípravu a uzavření kontraktu, který je na průmyslovém trhu doprovázen četným vyjednáváním (Dohnal, 2002).

Teprve až při **plnění objednávek** je dodán objednaný výrobek nebo služba. Tato fáze zahrnuje veškeré logistické aktivity, včetně dohledu nad vystavením faktur a registrací plateb. Tehdy je také důležitá systematická komunikace dokládající, jaké další produkty může zákazník ještě získat (Dohnal, 2002).

Fáze **zákaznického servisu** zahrnuje veškeré implementační a instalační aktivity, vztahující se k dodanému výrobku. Jedná se především o záruky, nabídky komplementárních výrobků a služeb aj. Prostřednictvím daných aktivit se navyšuje hodnota pro zákazníka a buduje jeho loajalita (Dohnal, 2002).



Obr. 2.2 Cyklus obchodního vztahu
Zdroj: Dohnal (2002)

Veškeré vztahy jsou založeny na plnění přání a potřeb zákazníků. Pokud firma buduje dlouhodobý vztah, musí se zaměřit na dva charakteristické prvky. Jsou jimi **důvěra a závazek**. Důvěru lze popsat ve vztahu k podniku jako pocit, kdy zákazník od podniku očekává, že dodavatel bude činit vše v jeho zájmu, bude se chovat ve styku s ním poctivě, je kompetentní k vykonávání svých činností a má k nim dostatek zkušeností. Závazek zákazníka vůči společnosti dále vyplývá z důvěry, kdy zákazník sdílí stejné hodnoty, které dodavatel proklamuje navenek, a víry, že změna obchodního partnera by pro něj byla náročná. Závazek tak motivuje partnery spolupracovat, aby zhodnotili své investice vložené do vztahu (Buttle, 2004).

Jestliže jsou ve vztahu výše zmíněné dva prvky, je také nutné se při vytváření dlouhodobých vztahů se zákazníky držet i několika zásad. Je totiž faktem, že posláním CRM

není zvyšovat tržby jednotlivých nákupů, ale vytvářet a udržovat dlouhodobé vztahy se zákazníky. Existují proto tři zásady (Storbacka, Sedloňová, Lehtinen, 2002):

- Jak zákazník, tak i dodavatel se musí přizpůsobit ve svých postupech tak, aby hodnotu vytvářely obě strany. Konkurenční výhoda není jen o ceně, ale i o tom, jestli je firma schopna zajistit svému zákazníkovi odpovídající hodnotu.
- Produkt by měl být vnímán jako proces, jako výměna mezi zákazníkem a dodavatelem. Znalosti a schopnosti jsou pak díky této výměně přeměněny v zákaznické hodnoty.
- Dodavatel nese určitou zodpovědnost za své produkty a služby. Nestačí jen dosáhnout spokojenosti zákazníků. Jestliže společnost chce vytvářet solidní a pevné vztahy, je nutné, aby převzala odpovědnost za rozvoj těchto vztahů a nabídla zákazníkům možnost vytvářet vlastní hodnotu.

2.7 Strategie CRM

Obsahem strategií je především popis toho, co se stane poté, jakmile je zákazník získán. Jejich posláním je tedy budování dlouhodobých vztahů se zákazníky, které budou zvyšovat zisk společnosti. Existuje mnoho různých strategií, ale postupem času se vyčlenily tři základní. Dnes je vhodné aplikovat ve firmě všechny strategie, a to na různé skupiny zákazníků (Lošťáková, 2009).

Při **masové personalizaci** je zákazník identifikován podle jména, adresy nebo i předchozího nákupního chování. Tyto informace jsou následně využity v systému individuální komunikace a zákazník tak má pocit, že se mu dostává individuální péče, a to i přesto, že je mu nabízen standardní produkt. K použití této strategie je potřeba existence databázového marketingu (Lošťáková, 2009).

Podle **masové kastomizace** existují zákazníci ochotní zaplatit něco navíc za zvláštní užitky. K tomu je důležité dovolit svým zákazníkům, aby se podíleli na tvorbě produktu podle jejich individuálních představ a finančních možností. Nepodílejí se však na samotném vývoji, ale vybírají si z nabídky standardních komponentů, které jsou pro sestavení produktu potřeba. I když je strategie založená na segmentaci trhu podle potřeb a přání zákazníků a firma se snaží uspokojit každého zákazníka zvlášť, úroveň péče je pro všechny stejná (Lošťáková, 2009).

Podstatou **diferencované kastomizace** je nabídnout zákazníkům výrobky a služby, ale i způsoby distribuce a komunikace přesně podle jejich představ. Na základě rozdílných

potřeb a přání nabízí každému přizpůsobený, individualizovaný marketingový mix. Vytváří se jedinečná hodnota pro zákazníka, který s výrobcem úzce spolupracuje. Právě tato strategie je častá zejména na průmyslovém trhu, kdy dodavatel působí na jednotlivé nákupčí u zákaznické firmy (Lošťáková, 2009).

2.8 Trendy CRM

I na průmyslovém trhu je v mnoha odvětvích vysoká konkurence, a proto je nutné hledat nové způsoby oslovení zákazníků, především těch významných. Jednou takovou inovací je zasílání drahých reklamních předmětů klíčovým zákazníkům společně s prezentací firmy. Nejmenovaná firma posílala klientům tablety, které při zapnutí automaticky spustily firemní prezentaci. Po jejím zhlédnutí bylo možné tablet dále používat běžným způsobem. Je tedy nutné, aby si podnik uvědomil současnou a budoucí hodnotu zákazníka a v určitých ohledech nešetřil (Frey, Blythe 2011). Ohromit významné zákazníky může dodavatelská firma i pořádáním různých akcí. Může se jednat například o večírek, který lze spojit s charitativní akcí, prezentací firmy a zároveň se zábavou (Pavličková, 2004). Čím dál více využívaný typ akce je den otevřených dveří, při kterém se firma prezentuje v tom nejpřirozenějším prostředí. Jedná se o podobnou prezentaci, jako na veletrzích, ale bez zbytečně vysokých nákladů za pronájem místa a bez okolní konkurence.

Trendem na B2B trhu je bezesporu i content marketing, který se snaží budovat vztahy se zákazníky prostřednictvím zajímavého obsahu sdělení. Nepůsobí jen na klienty, kteří mají o daný produkt zájem, ale i na ty, kteří sdílejí myšlenky firmy. Dané ideje jsou sdělovány ve formě příběhů (McColl, 2014). Oblíbeným content marketingem je dnes virální video, o kterém pak může mluvit i široká veřejnost nepatřící do oboru. Je tedy založeno na technologiích a především na kreativitě (Frey, Blythe 2011).

Veřejnost také vnímá různé charitativní akce ze strany společnosti či sponzoring. Ty obvykle v rámci PR vylepšují image firmy, která se velmi těžko buduje, protože ji samotná firma ovlivní jen málo (Frey, Blythe 2011). Názor si lidé tvoří sami i na základě referencí, jež by měli mít možnost zákazníci vyjádřit na webových stránkách firmy. Mínění veřejnosti lze také ovlivňovat i různými tiskovými zprávami nebo inzercí. Inzerce existuje ve dvou základních verzích. Inzerce na podporu image a inzerce na vyvolání žádoucí aktivity, např. nákup, telefonát, navštívení webových stránek apod. Bývá pravidlem, že se firmy snaží oba druhy inzerce skloubit do jednoho inzerátu. To je však nemožné a mnohdy bývá výsledek

neúčinný. Inzerce lze dále dělit na tištěnou, rozhlasovou, televizní a webovou (Pavličková, 2004).

Dalším trendem je dnes i řízení znalosti (Knowledge Management), což je proces koordinace podpůrných aktivit umožňujících, aby jednotlivé podnikové procesy byly vybaveny veškerými aktuálními znalostmi. K tomu jsou potřeba všudypřítomné inteligentní přístroje (Dohnal, 2002). Na dnešním průmyslovém trhu se však informace získávají velmi těžce. Často se jedná o statistiky vypořádané z obchodního vztahu. Firmy totiž nechtějí své zákazníky zahltit množstvím dotazníků. Nicméně, k získání dat o postojích a názorech klientů lze dnes využít například kurýra a krátkých anketních otázek. Stejně tak, jak plynou informace do firmy, by ale měly plynout i k zákazníkům. Při větší informovanosti totiž budou pocítovat určitou sounáležitost a loajalitu. Toho lze dosáhnout třeba vydáváním firemního časopisu, který bude zahrnovat veškeré informace o zboží, firmě a jejím prostředí a který může být určený primárně nejziskovějším zákazníkům (Novotný, 2008).

Přístroje a znalosti jsou však bez schopného personálu prakticky nepoužitelné. Proto je třeba, aby byli zaměstnanci neustále vzděláváni. Nicméně, bez účinné motivace nebudou loajálně pracovat. Firma by tedy neměla zapomínat na různé zaměstnanecké výhody, které podpoří jejich vztah k zaměstnavateli i k zákazníkům (Bubák, 2013). Jelikož je personál nestabilním prvkem ve firemní struktuře, je nutné jejich chování prověřovat. Dnes je velmi oblíbený mystery shopping. Jedná se o předem neohlášené pozorování určitého objektu, často pracovníků, při vykonávání jejich pracovních povinností (Dru, 2006).

Velkým pomocníkem jsou také elektronické služby, které lze nabízet elektronicky a které řada podniků musí opakovaně individuálně vytvářet. Dnes jsou ve stále větší míře nabízeny na webu (Dohnal, 2002). V některých případech se tyto služby vyskytnou v rámci personalizované stránky, které pomohou zákazníkovi s orientací v sortimentu. Pokud jsou webové stránky dost atraktivní, může si je zákazník nastavit i jako domovskou stránku. Je však nutné pro tyto účely vymyslet něco, co povede klienty k tomu, aby si stránku oblíbili (Pavličková, 2004).

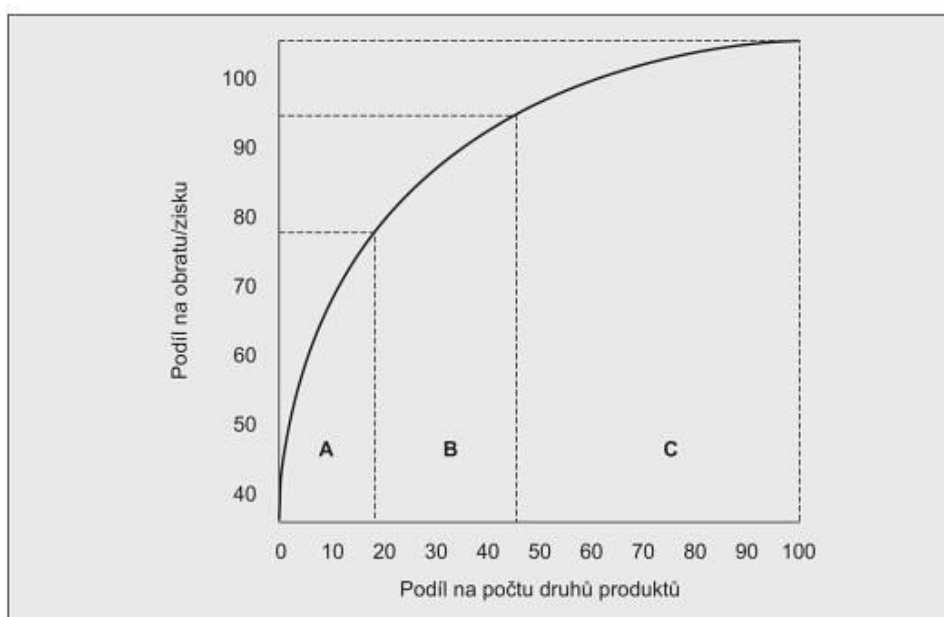
Z výzkumu, provedeném na tuzemském trhu, vyplývá, že více než polovina firem (s počtem zaměstnanců nad 50) je obeznámena s pojmem CRM, zejména pak firmy operující i na zahraničním trhu (až 90 %). Mnoho z nich však CRM nepoužívá, nebo jeho uvedení do praxe teprve připravují. Není vůbec zarážející, že mezinárodní firmy operují na základě CRM mnohem častěji, než firmy ryze tuzemské (Kauerová, Siwková, 2006).

Výše zmíněné poznatky shrnují některé trendy současného CRM. Následující informace popisují budoucnost, i přesto, že ta nemůže být předpovězena, ale z pohledu myšlenek řízení vztahů se zákazníky mohou být vypořádány určité trendy (Lehtinen, Svozilová, 2007):

- stížnosti zákazníků se zdvojnásobí vzhledem k počtu, kterého bylo dosaženo v roce 2002,
- zákazníci se stanou mnohem zručnější a aktivnější,
- zákazníci budou multiloajální a jejich loajalita k jedné firmě se sníží,
- očekává se, že technické implementace systémů pro CRM se posunou směrem k mnohem propracovanějšímu řízení zákaznických vztahů,
- mnoho odvětví se přesune od hromadné výroby k hromadnému přizpůsobování,
- očekává se posun od nadvlády výrobců k nadvládě zákazníků,
- převládne péče o jednotlivé typy zákazníků rozdělené často dle obratu na A, B, C,
- CRM se stává nebezpečným – chyba v této oblasti se může stát podniku osudnou (Lehtinen, Svozilová, 2007).

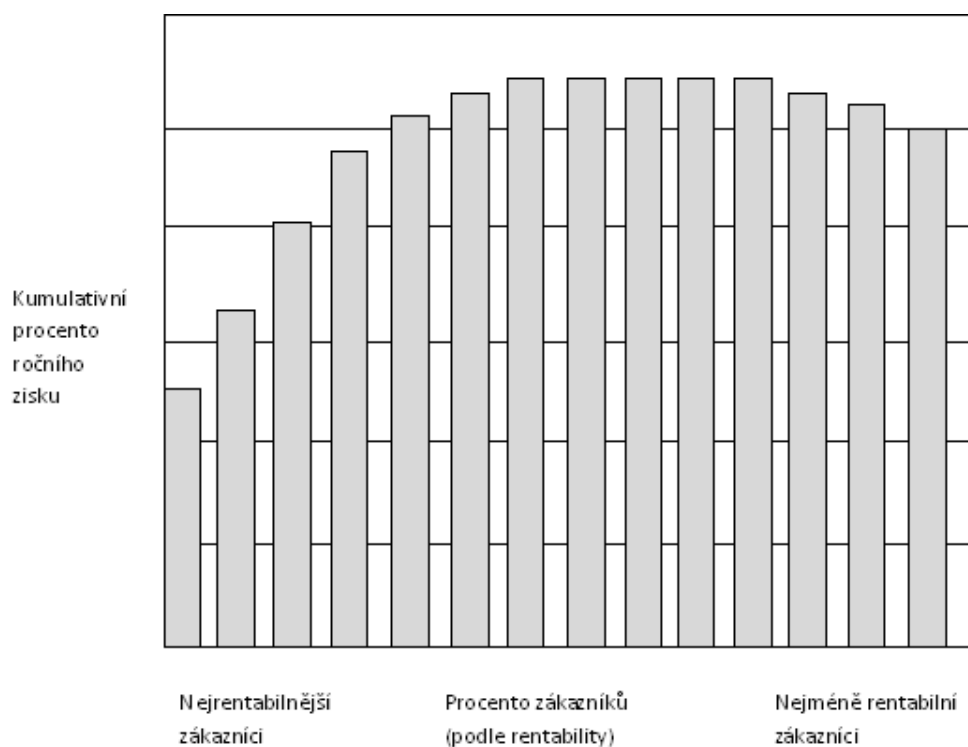
2.9 Analýza CRM

K rozvíjení vztahů se zákazníky je důležité nejprve je poznat. Nejjednodušší a nejvyužívanější metodou k analýze zákaznického portfolia, je **ABC analýza**. Někdy se také nazývá Paretova analýza, jelikož ji poprvé aplikoval italský ekonom Vilfredo Pareto. Definoval při tom tzv. Paretův zákon, který se také nazývá pravidlo 80:20. Tvrdí, že 80 procent všech výsledků pochází z 20 procent příčin. Ve vztahu k zákaznické základně lze říci, že 80 procent tržeb pochází od 20 procent klientů. Těchto 20 procent zákazníků se řadí do skupiny A, či jak si ji firma pojmenuje. Skupina B pak generuje dalších 15 procent příjmů a sestává z asi 30 procent zákazníků. Zbylých 5 procent tržeb přináší do firmy poslední skupina C, kterou představuje zbývajících 50 procent zákazníků. Daná čísla jsou pouze teoretická a v praxi mohou být poměry skupin ještě více nevyrovnané. Nerovnost lze přehledně zobrazit v grafu, a to za pomoci Lorenzovy koncentrační křivky (viz obr. 2.3), která ukazuje poměr kumulativního výsledku ke kumulativnímu počtu vstupů (Burnett, 2005).



Obr. 2.3 Lorenzův graf
Zdroj: Jakubíková (2013)

Všichni zákazníci ale negenerují jen zisky. V praxi lze nalézt případy, kdy s tím, jak roste velikost zákaznického portfolia a překročí určité „paretovské optimum“, začne celkový zisk reálně klesat. To znázorňuje i následující graf (viz obr. 2.4) (Burnett, 2005).



Obr. 2.4 Vztah mezi počtem zákazníků a rentabilitou
Zdroj: Burnett (2005, s. 168, autorem upraveno)

ABC analýza může být uplatněna na mnoho různých jevů. Firma tedy nemusí zkoumat jen obraty, zisky nebo potenciál zákazníků. Může analyzovat i ostatní faktory ve společnosti, například výkonnost svých pracovníků, efektivnost strojů, zdrojů apod. (Burnett, 2005).

Vedle základní ABC analýzy může firma pracovat i s jednotlivými skupinami a podrobně si o nich vést záznamy. Je ale logické, že nejdůležitější pro shromažďování informací bude skupina zákazníků A, kteří jsou pro firmu klíčoví. Je vhodné tedy sestavit jakýsi **rozvojový plán pro klíčového zákazníka**, určit pracovníka, který se zákazníkovi bude věnovat a pečovat o něj.

Do databáze je potřeba zaznamenat základní charakteristiky zákazníka (tj. jeho profil, kontaktní údaje a osoby, dodací a platební podmínky apod.). Dále by společnost měla evidovat historický vývoj spolupráce se zákazníkem. Jaký měl obrat a zisk za předminulý i minulý rok. Z těchto informací lze sestavit hrubý odhad jeho nákupu do budoucna. Je vhodné u nejziskovějších zákazníků zobrazit vztahy a vazby v grafické podobě, zjistit jeho silné a slabé stránky, strategie a plány do budoucna. To pak umožní predikovat jeho chování i na více let dopředu. Není ale technicky možné uplatnit takové analýzy u všech zákazníků (Burnett, 2005).

3 Charakteristika společnosti [REDACTED]

Daná kapitola charakterizuje společnost [REDACTED] v rámci jejího vývoje, současného postavení a vykonávaných aktivit. Je zde také připojena definice firmy z hlediska makroprostředí a mezoprostředí.

3.1 Současné zaměření činností

Firma [REDACTED] působí na průmyslovém trhu a zabývá se výrobou i prodejem. Konkrétně jsou ve firmě zřízeny čtyři divize, jejichž předmětem činnosti je výroba a prodej sortimentů ([REDACTED], 2015):

- [REDACTED],
- [REDACTED],
- [REDACTED],
- [REDACTED].

Divize [REDACTED] je jedna z nejstarších ve firmě a jedna ze dvou stěžejních divizí firmy. Do oblasti [REDACTED] se řadí zejména systémy hliníkových profilů, ocelová ochranná oplocení, jehož je společnost výhradním zástupcem, a dopravníkové a zvedací systémy.

Divize [REDACTED] je druhou největší a nejstarší ve firmě. Do této oblasti spadá prodej a výroba pohonných systémů, obrábění a normované díly, jichž je [REDACTED] výhradním prodejcem. Obě divize jsou umístěny v hlavní budově v [REDACTED], která se neformálně nazývá Sklad 1.

[REDACTED] je rychle rozrůstající se divizí, a proto pro ni byla nedávno zřízena nová hala na opačném konci obce. Hlavními produkty jsou hydraulické hadice a komponenty, pístní tyče a trubky.

Divize [REDACTED] je nejmladším oborem, kterým se firma zabývá, ale také nejrychleji rozvíjejícím se oddělením. Rozvoj je zřejmý i přes malý počet zaměstnanců, kteří v této divizi pracují. Jedná se totiž jen o obchodníky a prodejce, protože firma [REDACTED] je pouze výhradním distributorem kvalitních světových značek, ale sama dané výrobky nevyrábí.

Aktuálně se společnost z hlediska klasifikace Evropské unie podle počtu zaměstnanců řadí do skupiny středních podniků (OPP, 2009). Z hlediska oborové klasifikace CZ NACE lze firmu zařadit do sekce C - Zpracovatelský průmysl. Konkrétně se společnost věnuje:

- velkoobchodu s ostatními meziprodukty,
- obrábění,
- instalaci průmyslových strojů a zařízení,
- zprostředkování velkoobchodu a velkoobchodu v zastoupení,
- nespecializovanému velkoobchodu,
- maloobchodu v nespecializovaných prodejnách,
- architektonické a inženýrské činnosti a souvisejícímu technickému poradenství (Ares, 2015).

3.2 Vývoj společnosti

██████████ je členem mezinárodní skupiny ██████████, která dnes působí v 10-ti zemích Evropy. Centrála skupiny je situována v ██████████ a svým dceřiným společností umožňuje poměrně nezávislé rozhodování ve věcech operativních i taktických. Více než stoleté mateřské zázemí a svoboda v rozhodování jsou důvody, proč je společnost úspěšná nejen v České republice, ale nyní i na Slovensku, v Polsku, Maďarsku a dalších zemích (██████████, 2015).

Firma ██████████ sídlí v ██████████ u města ██████████. Byla založena již v roce 1994. Její začátky byly situovány v malém městském bytě (kancelář) a garáži (sklad). Společnost se neustále rozrůstá a poskytuje mnoho nových pracovních míst. Jelikož na trhu působí již 20 let, byly zřízeny pobočky i v ██████████, ██████████ a ██████████. Společnost tímto sleduje záměr pokrýt svou nabídkou celou Českou republiku, a to s co nejkratšími dodacími termíny. Naposledy firma reagovala na vzrůstající poptávku na Slovensku zřízením pobočky v ██████████. Na svých webových stránkách společnost uveřejňuje svou vizi: ██████████
██████████: “ (██████████, 2015).

3.3 Marketingové oddělení

Marketingové oddělení je ve firemní struktuře řazeno již od založení podniku v ██████████. Veškeré základní postupy převzalo z ██████████ pobočky. Bylo nutné

dodržovat image společnosti, ale procesy k jejímu udržení si mohl podnik nastavit své. Na začátku tak celé marketingové oddělení tvořila jen jedna osoba. Postupně se řady pracovníků rozšiřovaly na zatím konečný počet 4 zaměstnanců. Vedoucí, zástupce vedoucího, grafik a asistent. Každý se věnuje různým aktivitám, ale ve výsledku pracují všichni společně, neboť spolu neustále komunikují. Veškeré nápady jsou pravidelně diskutovány a jakákoliv situace je okamžitě řešena.

Nepřetržitá komunikace je udržována i s ostatními odděleními ve firmě, protože společnost si zakládá na tom, aby všichni její zaměstnanci pracovali se stejnými marketingovými idejemi a vždy upřednostňovali zákazníka. Marketing je tedy propojen s každou pozicí ve firmě. Informace jsou sdíleny díky kvalitnímu marketingovému informačnímu systému, na jehož správě se znovu podílí marketingové oddělení.

3.3.1 Aktivita marketingového oddělení

Toto malé marketingové oddělení má na starosti veškeré marketingové aktivity za celou Českou Republiku (tedy i za pobočky v [REDAKCE], [REDAKCE] a [REDAKCE]) a za Slovensko. Za rok tak uskuteční mnoho akcí, které již mají určitou tradici nebo pravidelnost. Neustále přibývají další druhy aktivit, jelikož konkurenční prostředí je dnes dravé a je potřeba na sebe častěji upozorňovat.

Jedná se například o různé [REDAKCE] nebo na [REDAKCE] apod. Také se podílí na tvorbě a zasílání katalogů zaměřených na produkty jednotlivých divizí a vykonává veškerou podporu obchodním zástupcům.

Aktivity vůči zákazníkům jsou pro marketingové oddělení vždy prioritou, nicméně, uskutečňuje i mnoho činností pro vytváření přátelských vztahů mezi zaměstnanci firmy. Pravidelně tak pořádá vánoční večírky či sportovní odpoledne pro pracovníky i jejich rodiny. Zaměstnanci mohou také využít mnoha zaměstnaneckých výhod, které firma napříč pozicemi nabízí.

3.3.2 Marketingová komunikace

Marketingové oddělení společnosti [REDAKCE] uskutečňuje i četné komunikační aktivity, zvláště pak [REDAKCE]. Sdělení firmy se objevují v [REDAKCE]. V mnoha

případech jde o [REDACTED] nebo mimořádné [REDACTED] ve firmě.

V poslední době lze vidět okolo sídla společnosti více [REDACTED], které mají upozornit na nově postavenou halu a snadněji tak zákazníka navést. Nezřídka slouží dané médium i k personální inzerci, kdy firma hledá zaměstnance na určité specifické pozice. O absolventy technických oborů je totiž v [REDACTED] kraji velký zájem, a proto se firma spoléhá i na tato, pro personalistiku neobvyklá média. Ta je komunikována téměř se stejným nasazením jako produktová a firemní reklama. Využívá tedy různé druhy médií. Od zmiňovaných [REDACTED], přes [REDACTED], až k [REDACTED].

Se zákazníky komunikuje společnost i prostřednictvím webových stránek, které jsou na průmyslovém trhu jedním z nejdůležitějších komunikačních nástrojů. Obsahují všechny potřebné informace o [REDACTED] v online [REDACTED]. [REDACTED]. Dále firma na svých stránkách uvádí [REDACTED].

[REDACTED] má vytvořen [REDACTED]. Objevují se zde stejné aktuality a novinky, jaké jsou vyvěšeny na webových stránkách. Společnost tyto profily vytvořila kvůli trendům dnešní doby, ovšem jejich přínos je na průmyslovém trhu poměrně malý.

Do oblasti marketingové komunikace firma řadí i [REDACTED] zákazníkům i zaměstnancům nebo [REDACTED]. Nedávno bylo také [REDACTED], které využívají obchodní zástupci k prezentaci společnosti novým zákazníkům, případně k představení potenciálním dodavatelům. Těchto komunikačních aktivit marketingové oddělení uspořádá každoročně desítky, a i proto je společnost vyhledávaným dodavatelem na průmyslovém trhu.

3.4 Marketingový mix

Pro celistvou charakteristiku společnosti [REDACTED] je dále využito popisu marketingového mixu. Jednotlivé faktory jsou zkoumány především z hlediska teoretického. Jedná se o produkt, cenu a distribuci. Komunikace zde již popisována nebude, protože je docela podrobně obsažena v předchozí kapitole 3.3.2 Marketingová komunikace.

3.4.1 Produkt

Jelikož firma prodává mnoho druhů výrobků, bylo by zdlouhavé popsat každý produkt zvlášť. Téměř ve všech případech lze říci, že se jedná o průmyslové zboží, určené k další výrobě. Jádrem produktů je u většiny divizí sestavení strojů nebo výrobní linky. Kvalita dosahuje vždy té nejvyšší možné úrovně. Značka je téměř u všeho zboží exkluzivní, neboť vychází z dlouhodobých vztahů se zahraničními dodavateli. Obal je důležitý jen v rámci přepravy a design není u průmyslového zboží řešený vůbec. Zmíněná fakta však neplatí u [REDACTED]. Jedná se jak o průmyslové zboží, tak i o zboží běžné spotřeby. Jádrem produktu je [REDACTED]. Důležitá je tedy kvalita materiálů, design a značka, která bývá zase exkluzivní. Třetí vrstva koncepce totálního produktu je souhrnem dalších konkurenčních výhod společnosti. Na výrobky dává dlouhou záruku, zboží je dodáno, v co nejkratším čase, a v případě náročnějšího sortimentu je zákazníkovi provedena bezplatná instalace a uvedení do provozu (Nétek, 2006).

3.4.2 Cena

Společnost zastává strategii diferencovaných cen, kdy se snoubí úroveň ohodnocení s úrovní kvality. Sortiment výrobků je totiž v [REDACTED] velmi rozmanitý a široký. Na průmyslovém trhu ale není cena tolik důležitá, jako jiné aspekty. Význam má především kvalita výrobků, spolehlivost dodavatele, dodací termíny, možnost vyjednávání aj. Na veškeré zboží jsou ve firmě vedeny ceníky, které jsou platné pro valnou většinu zákazníků. Jen malý zlomek zákazníků má své personalizované ceníky, které odrážejí dosavadní vývoj obchodních vztahů. Cenu lze obdržet jen na vyžádání (Nétek, 2006).

3.4.3 Distribuce

Ve většině případů dodává firma business zákazníkům, kteří zboží ihned zpracovávají. Z toho důvodu lze říci, že využívá krátký distribuční kanál (výrobce – business zákazník), a to zejména divize [REDACTED] a [REDACTED]. Ty totiž produkty vyrábí nebo jen distribuují zboží v upravené formě. V případě prodeje značkového zboží, jako třeba u [REDACTED], hraje společnost [REDACTED] především roli tzv. prostředníka v nepřímém distribučním kanálu (výrobce – [REDACTED] – zákazník). Firma už u většiny produktů dalším prostředníkům nedodává, protože si chce zachovat přehled o produktech a konečných zákaznících. Je důležitý těsný kontakt a zpětná vazba. K distribuci pak využívá služeb přepravních společností nebo dopravuje zboží

svépomocí. Firma také disponuje vlastní prodejnou v [REDACTED], kde jsou vystaveny vzorky, především [REDACTED] (Nétek, 2006).

3.5 Analýza mezoprostředí společnosti

Jako každá firma i společnost [REDACTED] čelí tlakům ze strany subjektů trhu. Pro jejich popis byla použita Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která je jedním z nejpožívanějších nástrojů k analýze mezoprostředí firmy (Nétek, 2006).

3.5.1 Stávající konkurence

Stávajícími konkurentů má společnost mnoho, ale žádný z nich nenabízí tak široké portfolio produktů jako právě [REDACTED]. Ve většině případů se jedná o firmy, které soutěží s jednotlivými divizemi. Takových je v součtu poměrně hodně, a proto by nebylo vhodné všechny vyjmenovat. Firma [REDACTED] čelí soupeřům nejen v [REDACTED] kraji, ale i v celé České republice a na Slovensku. Zde se totiž také nacházejí pobočky, které společnost vybudovala. Konkurenti se v mnoha případech soustředí na nižší ceny a nezvládají tolik konkurovat kvalitě výrobků, služeb nebo dodacím lhůtám. Velkou konkurenční výhodou je také fakt, že právě [REDACTED] je výhradním prodejcem kvalitních značek, které jsou na trhu velmi vyhledávané.

3.5.2 Zákazníci

Jelikož firma operuje převážně na průmyslovém trhu, je síla vlivu zákazníků velká, protože jejich počet není tak vysoký, jako na spotřebním trhu. Jak již bylo řečeno výše, vede si společnost podrobné informace o každém subjektu, který u ní kdy nakoupil. Proto lze nalézt v databázi společnosti podniky malé, které se skládají jen z jednoho nebo více pracovníků, ale i velké, s nimiž je nutno o podmínkách prodeje jednat. K tomu je zřízeno obchodní oddělení a najati obchodní zástupci, kteří dle firemní segmentace zákazníků musí za rok navštívit určitý počet významných odběratelů. Ke korektnímu jednání se zákazníky a vyrovnání vyjednávací síly absolvují obchodníci pravidelná školení.

K rozvíjení vztahů s odběrateli pomáhá také CRM systém, díky kterému má společnost [REDACTED] přehled o předmětu činnosti zákazníků, [REDACTED] a další informace. Zmiňovaný [REDACTED] je jedna z nejdůležitějších informací. Rozvíjení vztahů se stávajícími zákazníky totiž stojí firmu mnohem menší peníze, než kdyby hledala nové klienty pro ostatní divize. Za tuto

mnohostrannou spoluprací jsou pak zákazníci náležitě odměňováni v podobě množstevních slev nebo delší dobou splatnosti apod.

Současná segmentace se odvíjí od mnoha faktorů. Jejich výběr závisí na tom, které oddělení rozdělení zákazníků do jednotlivých skupin zrovna provádí. Například z pohledu marketingového oddělení se zákazníci člení podle potřeby pro danou marketingovou aktivitu, tedy pokaždé jinak. Naopak z pohledu obchodního oddělení je důležitým segmentačním kritériem kredit zákazníka. Jedná se o maximální výši všech možných [REDAKCE]. Podle toho jsou zákazníkovi nastaveny obchodní podmínky.

3.5.3 Dodavatelé

Vliv dodavatelů je také značný, jelikož je společnost [REDAKCE] výhradním prodejcem mnoha jejích značkových produktů. Daná spolupráce je ale oboustranně výhodná. Dodavatelská firma má možnost o podmínkách prodeje vyjednávat, neztrácí přehled o svých výrobcích a je jí zaručena určitá prestiž společnosti [REDAKCE]. Naopak odběratelská firma prodává jen exkluzivní výrobky, které její zákazníci nekoupí u žádné z konkurenčních společností, a proto si může [REDAKCE] stanovit své vlastní výrobové, cenové a jiné strategie. Společným vyjednáváním tak obě strany vždy dosáhnou shody. Významnými dodavateli jsou výrobci značek, kterých je [REDAKCE] výhradním zástupcem – [REDAKCE], [REDAKCE], [REDAKCE], apod. Společnost také samozřejmě odebírá i materiál, aby tak mohla vyrábět své vlastní produkty. Na trhu materiálu však existuje větší konkurence a [REDAKCE] má možnost výběru mezi méně vlivnými firmami.

3.5.4 Substituty

[REDAKCE] se mohou potýkat se soukromou výrobou oděvů. Nutno říci, že mnoho zákaznických firem neobléká pracovníky do stejnokrojů nebo nedbá o jejich zdraví víc, než stanovují normy. Proto si jejich zaměstnanci nosí civilní oblečení z domova nebo používají náhražky k ochraně dýchání v podobě šátků, apod. S tímto se lze často setkat u drobných podniků, kde na tuto oblast nezbývá mnoho financí.

Divize [REDAKCE] může považovat za možné substituty hotové, kompletní stroje. Jestliže se zákaznické firmě porouchá část stroje a není vhodné zastavit výrobu, může se klient obrátit na výrobce strojů, které nejsou náročné na konstrukci, a celý stroj si koupit.

Může se tak stát v případě, že nelze rychle najít příčinu poruchy a koupit si náležitou součástku, kterou prodává právě divize [REDAKCE]. V dnešní době zaměřené na náklady je to však velmi nepravděpodobné, jelikož firmy se proti těmto případům pojišťují například neúplným využíváním výrobní kapacity, kdy určitá část strojů je připravena k předcházení nepředvídatelných situací. Reálnější je pak to, že bude zákazník požadovat produkty z materiálu, ze kterého [REDAKCE] nevyrábí, např.: méně kvalitní a měkké oceli, dřevo, různé druhy plastů či drahé kovy.

Podobné hrozbě nahraditelných materiálů čelí i divize [REDAKCE], kde je tato substituce mnohem pravděpodobnější. Společnost totiž většinu svých výrobků konstruuje z [REDAKCE] a ten je dražší než železo a jiné. Nekoroduje, je lehký, ale mnoho potenciálních zákazníků dá přednost levnějším variantám. Je snadnější nahradit i samotné výrobky [REDAKCE], než u ostatních divizí. Například ochranné oplocení lze zaměnit za zabezpečovací elektronický systém se senzory, které vypnou stroj v okamžiku kontaktu s nimi, nebo dopravníkové systémy je možné nahradit lidskou prací. Vše je však pro firmy bezpochyby nákladnější, a tak záleží jen na jejich rozhodnutí, do čeho investovat.

Podobně jako práci dopravníkových systémů může lidská síla nahradit i produkty [REDAKCE]. Těmi jsou součástky k velkým zvedacím a tlakovým strojům, které mají lidem usnadnit těžkou práci. Pracovníci by úkoly těchto strojů vykonávali delší dobu a s vyššími režijními náklady, proto je nepravděpodobné, že by poptávka po hydraulických elementech začala klesat.

3.5.5 Potenciální konkurence

Společnost [REDAKCE] sleduje na trhu všech čtyřech divizí ceny, produkty, potřeby zákazníků a stávající konkurenci. Ráda by také sledovala **konkurenci potenciální**, ale to není příliš možné. Strategické záměry subjektů se rodí v jejich myslích a zjistit je, to lze pouze rozsáhlým výzkumem. I přes to, že potenciální konkurence není předmětem pozorování firmy [REDAKCE], nemusí mít společnost příliš strach. Je nepravděpodobné, že se znenadání objeví firma, která by mohla konkurovat ve všech čtyřech oblastech činnosti společnosti. Navíc se jedná o finančně náročnou výrobu.

Potenciální konkurencí je zároveň i konkurence stávající, protože dodavatelé společnosti [REDAKCE] mohou své značkové výrobky svěřit i dalším firmám. Tím by sice ztratily svou exkluzivitu, ale byly by distribuovány do více míst a vznikla by konkurence dané značky.

3.6 PEST analýza makroprostředí

Dle teorie slouží PEST analýza k popisu makroprostředí firmy, ve kterém se nachází a které nemůže sama nijak ovlivnit. Jedná se o proměnlivé okolí podniku, jež je složeno z různých faktorů, které mají na společnost určitý vliv. [REDACTED] se tedy podobně jako ostatní firmy musí těmto aspektům prostředí přizpůsobit, jinak by její činnost byla neúspěšná. PEST analýza tedy uzavírá kompletní popis všech stránek podniku, mikro, mezo a makroprostředí (Kincl et al, 2004).

3.6.1 Politicko-právní prostředí

Společnost musí brát na vědomí veškeré zákony a nařízení týkající se průmyslového trhu, obchodu a účetnictví. Firma využívá externí služby při konzultaci právních záležitostí a složitých smluv. Jedná se o poradenství z oblasti Obchodního zákoníku, Občanského zákoníku, Zákoníku práce aj. V případě účetních zákonů a nařízení týkajících se bezpečnosti práce, apod., absolvují zaměstnanci pravidelná školení.

Dále společnost ovlivňují sazby daní, například DPH, jež se v posledních letech stále zvyšuje. Aktuálně se sazby zastavily na hodnotách 15 % (snížená) a 21 % (základní), nově 10 % (speciální, snížená). Do budoucna se mluvilo o připravovaném sjednocení daní na konečnou výši 17,5 %. To by pro firmu, využívající zejména základní sazbu daně z přidané hodnoty, znamenalo částečné snížení nákupních cen. Nicméně, novela zákona tuto možnost zrušila (MFCR, 2014).

V rámci legislativního prostředí společnost může zajímat zahraniční politika a zásahy státu. Jelikož je však Česká republika členem Evropské unie, nejsou aktuálně vývozní a exportní omezení pro společnost ohrožující. Musí brát ale na zřetel tamní zákonná ustanovení.

3.6.2 Demografické prostředí

Na průmyslovém trhu jsou kritérii pro výběr dodavatele jiné aspekty, než cena. Business partneři preferují především kvalitu a spolehlivost, protože cena se dá vyjednáváním změnit. Je tedy důležité, aby společnost sledovala aktuální preference na průmyslovém trhu a snažila se případným změnám v postojích subjektů vůči ní přizpůsobit. Svou kvalitu a solidnost může prezentovat například na veletrzích, významných konferencích apod.

I přes to, že nedává veřejnosti najevo postoj k životnímu prostředí, snaží se i o společensky zodpovědné chování vůči přírodě (třídí odpady).

Firma také musí sledovat, kolik je na trhu dalších subjektů, konkurentů, v jakém oboru, jak jsou velké a z jakých krajů. Může samozřejmě vyhledávat data regionální, z [REDAKCE] kraje, ale to nemá příliš velký smysl, protože [REDAKCE] působí po celé České republice i v zahraničí. Tabulka 3.1 ukazuje celkový přehled firem v ČR podle velikosti na základě počtu zaměstnanců z roku 2010 až 2013. Pro připomenutí, společnost se řadí do předposlední skupiny podniků. Může si tak udělat obrázek, kolik je v ČR významných subjektů, konkurentů a odběratelů.

Tab. 3.1 Organizační struktura národního hospodářství České republiky

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA NH				
k 31. 12	2010	2011	2012	2013
počet ekonomických subjektů celkem	2 637 551	2 703 444	2 727 654	2 694 737
v tom:				
právnícké osoby	667 961	695 961	721 927	681 347
fyzické osoby	1 969 590	2 007 483	2 005 727	2 013 390
v tom podle velikosti subjektů s počtem zaměstnanců:				
0 (vč. bez udání počtu)	2 359 471	2 423 173	2 444 857	2 416 760
1 - 5	188 060	191 731	197 403	194 196
6 - 19	57 328	55 957	54 383	53 146
20 - 249	30 529	30 359	28 872	28 482
250 +	2 163	2 224	2 139	2 153

Zdroj: CZSO (2014, autorem upraveno)

Následující tabulka 3.2 znázorňuje rozdělení podniků v jednotlivých částech České republiky. Daná regionální struktura je dále rozdělena na firmy a fyzické osoby podnikající za účelem zisku a ostatní subjekty. Je zřejmé, že nejvíce subjektů je v hlavním městě Praze.

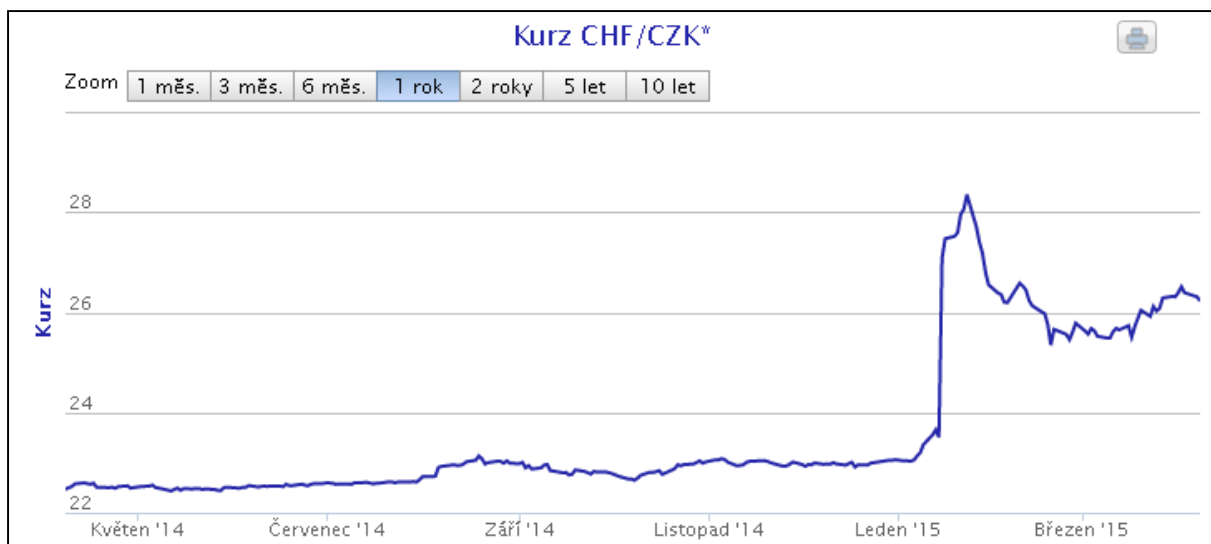
Tab. 3.2 Počet podnikatelských subjektů ČR

Počet podnikatelských subjektů ČR				
	Firmy	Fyzické osoby	Ostatní	Celkem
Hlavní město Praha	157 771	243 715	60 600	462 086
Středočeský kraj	28 959	191 907	29 070	249 936
Jihočeský kraj	12 980	94 576	16 821	124 377
Plzeňský kraj	12 859	84 094	15 958	112 911
Karlovarský kraj	8 397	42 429	9 111	59 937
Ústecký kraj	15 090	98 541	17 845	131 476
Liberecký kraj	9 480	71 740	10 142	91 362
Královéhradecký kraj	10 645	76 876	13 137	100 658
Pardubický kraj	8 781	71 305	12 097	92 183
Vysočina	7 046	64 947	11 765	83 758
Jihomoravský kraj	39 352	167 515	28 831	235 698
Olomoucký kraj	10 813	84 330	13 525	108 668
Zlínský kraj	12 223	84 994	11 514	108 731
Moravskoslezský kraj	23 308	150 090	21 802	195 200

Zdroj: OnBusiness (2014, autorem upraveno)

3.6.3 Ekonomické prostředí

Nejdůležitějším ukazatelem ekonomického prostředí, který firma sleduje je vývoj kurzu eura. To na začátku roku 2015 vůči české koruně velmi posílilo. Dnes je však jeho kurz zase blízko své standardní hladině. Společnost je ovlivněna i dalšími kurzy měn států, z nichž pochází dodavatelé a zákazníci, kteří s ní obchodují. Aktuální hrozbou je posílení švýcarského franku, protože to znamená, že tamní dodavatelé zvýší ceny svých produktů a [REDACTED] bude muset také zdražovat (viz obr. 3.1).



Obr. 3.1 Roční vývoj švýcarského franku k české koruně
Zdroj: ČNB (2015)

V lednu 2014 průmyslová produkce meziročně vzrostla reálně o 5,5 %. Po vyloučení sezónních vlivů byla nižší o 0,5 %, a to ve srovnání s předchozím měsícem. Hodnota nových zakázek vzrostla o 12,6 %. Z následujících tří grafů (viz obr. 3.2), je zřejmé, jak se vyvíjely makroekonomické ukazatele index průmyslové produkce, ceny výrobců (PPI) nebo inflace. Dále by mohl firmu zajímat vývoj HDP, bilance zahraničního obchodu, apod. Důležité jsou také informace o aktuálních cenách surovin, ze kterých společnost své výrobky vyrábí. Obrázek 3.3 ukazuje vývoj ceny hliníku, jako základní suroviny, ze kterých jsou vyráběny [redacted], v divizi [redacted]. Krátkodobě lze vidět, že cena nepatrně stoupá, ale dlouhodobě je vzestup odpovídající inflaci. Dalo by se tedy říci, že ceny hliníku jsou od roku 2007 prakticky stejné. Jednotlivé ukazatele se neustále mění, a proto je vhodné, aby je firma vyhledávala v době, kdy jich bude nejvíce potřeba.



Obr. 3.2 Makroekonomické ukazatele
Zdroj: Peníze.CZ (2014, upraveno autorem)



Obr. 3.3 Graf vývoje ceny hliníku
Zdroj: allkabel (2014)

3.6.4 Technologicko-inovativní prostředí

Tento typ makroekonomického prostředí zahrnuje např. rychlost inovačních změn, novinky v substitutech či různé patenty a vynálezy. Na průmyslovém trhu jsou inovace téměř na denním pořádku. Inovují se stroje a materiály pro vyšší produktivitu, ale i z důvodu ochrany životního prostředí. [REDAKCE] nezpůsobuje svou výrobou přílišné znečištění okolí, ale je potřeba zvyšovat energetickou úspornost strojů.

Dále je v rámci technologického prostředí důležité sledovat vývoj dopravní infrastruktury, z důvodu logistiky materiálu i zboží. Jelikož firma nakupuje od velkých výrobců, jsou pro ni zdroje celkem dostupné. Nemusí je získávat z nákladné těžby, apod.

3.7 SWOT analýza

Daná analýza je souhrnem interního a externího prostředí firmy a dalších aspektů získaných dle mínění vedení firmy. Zobrazuje, jaké má společnost příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky. U vnitřních faktorů se jedná o analýzu v rámci jejich závažnosti a výkonnosti a naopak u vnějších faktorů o analýzu v rámci pravděpodobnosti výskytu a závažnosti. Výpočty byly zpracovány ve spolupráci s odborníkem v oboru. Výsledky jsou zapsány v tabulce 3.3 a následně zobrazeny v pozičních mapách.

Z poziční mapy (viz obr. 3.4) je zřejmé, že firma má jako nejsilnější stránku širokou síť obchodních zástupců. To jí umožňuje pokrýt celý český a slovenský trh. Obchodní zástupci jsou navíc pečlivě vybíráni a pravidelně proškoleni, aby byli schopni se zákazníkům věnovat v té nejvyšší kvalitě. Nutno však dodat, že i ostatní pracovníci firmy

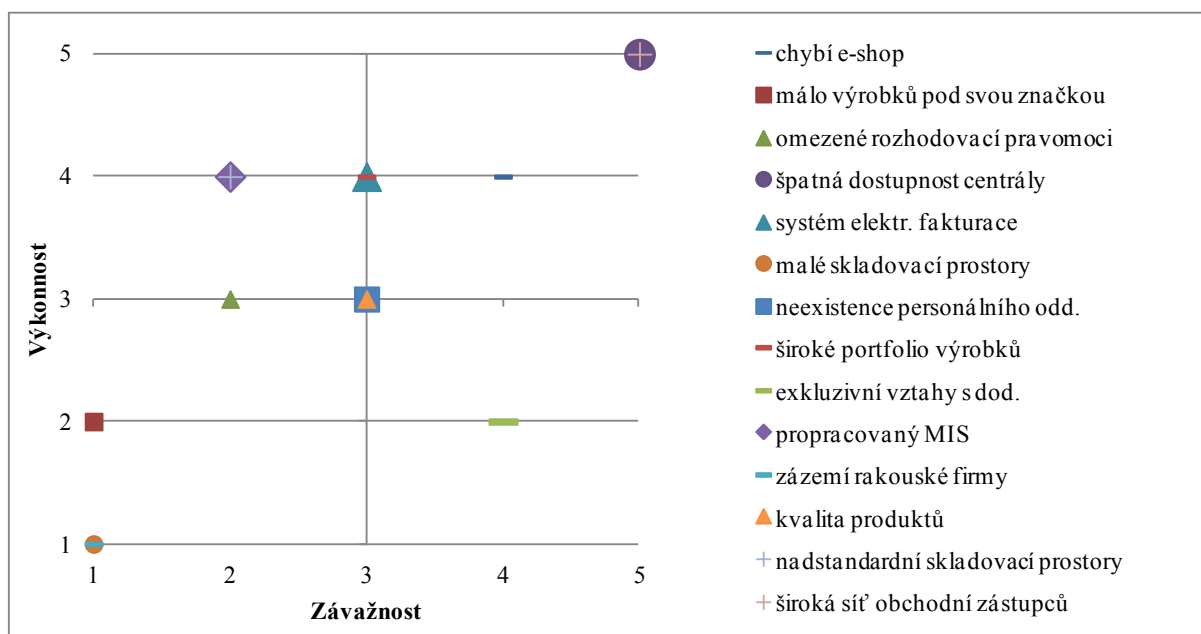
■ jsou velice kvalifikovaní, což umožňuje společnosti poskytovat odborné poradenství a profesionální služby.

Společnost disponuje také poměrně širokým portfoliem výrobků. Zákazníci si mohou vždy vybrat produkt dle svých potřeb. V divizích ■ a ■ jsou navíc nadstandardní skladovací prostory, což umožňuje firmě dodávat v kratších dodacích lhůtách, než konkurence. Široké portfolio výrobků může být také z pohledu marketingu považováno za naopak jednu ze slabých stránek firmy, protože je problematické veškeré druhy výrobků efektivně komunikovat.

Co se týče dalších slabých stránek, společnost trpí špatnou dostupností centrály. V současné době se sice staví silnice mezi ■ a ■, nicméně její dokončení je v nedohlednu. Oproti tomu, co bylo řečeno výše, mají ■ nedostatečné skladovací prostory, což je jedna ze slabých stránek podniku.

V dnešním digitalizovaném světě, je nutné, aby firma měla funkční ■. Ten dosud nemá společnost zaveden. To může způsobit, že mnoho zákazníků nakoupí raději u konkurence, která prostřednictvím ■ dává možnost nahlédnout do ceníků. U ■ totiž stále platí, že chce-li zákazník zjistit ■, musí ■. Stejně tak, jako chybí ■, chybí i systém elektronické fakturace. Mnoho firem proto raději upřednostňuje, když je jim faktura zasílána poštou. To však stojí firmu vysoké poštovní náklady, které by mohly být novým systémem eliminovány.

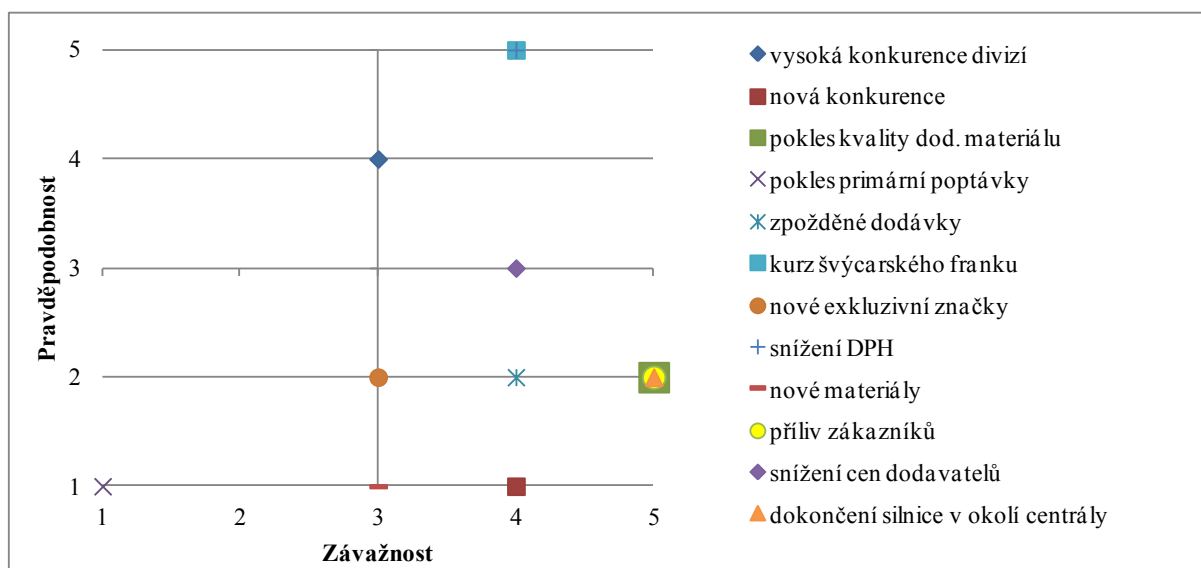
Dále je v podniku potřeba personálního oddělení, jehož funkci dosud zastává marketingové oddělení a vedoucí divizí. Díky tomu jsou výběrová řízení nejednotná, každá divize má jiná kritéria pro výběr zaměstnanců, a proto jsou na podobné posty vybírání různě kvalifikovaní lidé. Nové oddělení by tedy mohlo ulehčit pracovníkům marketingu a zároveň snížit průměrné náklady na přijetí nového zaměstnance.



Obr. 3.4 Silné a slabé stránky podniku

Z další poziční mapy (viz obr. 3.5) lze usoudit, že firmu aktuálně nejvíce ohrožuje nepříznivý vývoj kurzu švýcarského franku. Mnoho dodavatelů je právě ze Švýcarska, a to především v divizi [REDACTED]. Spolupráce s tamními výrobci je zárukou kvality. Nicméně, posílení švýcarského franku v poslední době zboží prodražuje. Na průmyslovém trhu je hrozbou také vysoká konkurence, jak vůči jednotlivým divizím, což je pravděpodobnější, tak i k celé firmě. Tomu se dá předejít pouze sledováním trhu a rychlými reakcemi. Další možnou hrozbou by mohly být odchylky v závazcích dodavatelů. Kdykoliv se může stát, že obchodní partner nedodá materiál nebo zboží včas, popřípadě bude nucen snížit kvalitu dodávaného zboží. Pro tyto případy by měla mít společnost v záloze i další dodavatele.

Velkou příležitostí by se aktuálně mohlo stát dokončení silnice mezi [REDACTED] a [REDACTED], která by zvýšila dopravní dostupnost k centrále v [REDACTED]. Jak bylo řečeno výše, je právě horší dostupnost významnou slabou stránkou firmy. Příležitostí, kterou by mohla firma dále využít, je změna ceny nebo ziskové marže v důsledku snížení daně z přidané hodnoty nebo možného snížení nákupních cen od dodavatelů. Levnější zboží je pak snadnější prodat. Další potenciální příležitostí by se mohla stát značka nového výrobce, se kterým by byly domluveny další exkluzivní vztahy.



Obr. 3.5 Příležitosti a hrozby společnosti

Tab. 3.3 Hodnocení faktorů SWOT analýzy

		Závažnost	Výkonnost
Slabé stránky	chybí e-shop	4	4
	málo výrobků pod svou značkou	1	2
	omezené rozhodovací pravomoci	2	3
	špatná dostupnost centrály	5	5
	systém elektr. fakturace	3	4
	malé skladovací prostory	1	1
	neexistence personálního odd.	3	3
Silné stránky	široké portfolio výrobků	3	4
	exkluzivní vztahy s dod.	4	2
	propracovaný MIS	2	4
	zázemí rakouské firmy	1	1
	kvalita produktů	3	3
	nadstandardní skladovací prostory	2	4
	široká síť obchodní zástupců	5	5
		Závažnost	Pravděpodobnost
Hrozby	vysoká konkurence divizí	3	4
	nová konkurence	4	1
	pokles kvality dod. materiálu	5	2
	pokles primární poptávky	1	1
	zpožděné dodávky	4	2
	kurz švýcarského franku	4	5
Příležitosti	nové exkluzivní značky	3	2
	snížení DPH	4	5
	nové materiály	3	1
	příliv zákazníků	5	2
	snížení cen dodavatelů	4	3
	dokončení silnice v okolí centrály	5	2

4 Metodika sběru dat

Dle teorie je tato práce členěna do několika oddílů, z nichž hlavními částmi je přípravná a realizační fáze. Pro výzkum budou využita jen sekundární data, jelikož dotazování zákazníků není ve firmě dovoleno. Následující kapitola popisuje přípravné práce k výzkumu. Na začátku je nutné vymezit si, jaké údaje budou potřeba. Následně je třeba určit, která data jsou dostupná z interních zdrojů a která z externích zdrojů. Dále by měla být zkontrolována přesnost a vhodnost získaných sekundárních dat.

4.1 Přípravná fáze

Prvotní činností výzkumu je bezesporu určení problému, jak firemního, tak i výzkumného, pak stanovení jednoho nebo více cílů, sepsání orientační analýzy zdrojů výzkumu a plán výzkumu.

4.1.1 Definování problému

Jak již bylo zmíněno výše, problém může být dvojího druhu. Jedná se zprvu o **firemní**, který v případě této diplomové práce může být formulován takto:

- Nutnost rozvíjet aktivity vůči zákazníkům v rámci CRM.
- Absence nápadů pro další rozvíjení vztahů se stávajícími zákazníky.

Oproti tomu **výzkumný problém** vychází z podstaty samotného výzkumu:

- Nedostatečný přehled o skladbě stávajících zákazníků.

4.1.2 Definování cílů

Pro vyřešení problémů je hlavním cílem této diplomové práce zjištění aktuální skladby portfolia zákazníků, dle provedené analýzy interních dat. Obsahově bude práce zaměřena na dosažení i dalších dílčích cílů:

- vygenerování, co nejvíce návrhů pro rozvíjení vztahů se zákazníky,
- segmentace zákazníků,
- doporučení nových marketingových aktivit vůči jednotlivým segmentům.

4.1.3 Hypotézy

Pracovní hypotézy budou mít charakter deskriptivní, protože budou popisovat současné portfolio zákazníků společnosti [REDACTED]. Budou vytvořeny na základě tvrzení tvůrkyně diplomové práce, protože ta má dostatek zkušeností s databázemi klientů ve firmě. Pracovní hypotézy pak pomůže ověřit marketingové oddělení firmy (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

H1: Divize [REDACTED] má největší počet zákazníků.

H2: Existuje nepřímá závislost mezi počtem firem a jejich velikostmi dle počtu zaměstnanců.

H3: Alespoň 40 % zákazníků jsou fyzické osoby.

H4: Více než 70 % zákazníků je z České republiky.

H5: Neexistuje žádná závislost mezi kreditem firmy a rozdělením do skupin A, B, C.

H6: S pravděpodobností 95 % činí střední hodnota 166 695 Kč, a to dle Paretova pravidla.

4.1.4 Orientační analýza

Dosud ještě nikdo ve firmě nevytvářel podrobný popis zákaznické základny. V jiných společnostech tyto analýzy mohly být vytvářeny, ale vždy se jedná o naprosto odlišná data, která nejsou použitelná na portfolio [REDACTED]. Primární dotazování zákazníků nebylo v současné době určeno jako vhodná metoda získávání dat. Společnost totiž působí na své okolí četnými [REDACTED] a nerada by trh zatěžovala ještě dalšími aktivitami. Proto je potřeba uskutečnit nový výzkum na základě interních dat, která zatím nemají podobu, potřebnou k provedení analýzy. Zpracovaná data, zkušenosti managementu a volně dostupné informace na internetu a v literatuře budou tvořit zdroje výzkumu.

4.1.5 Plán výzkumu

Pro účely této diplomové práce bude použit deskriptivní typ výzkumu, jelikož je cílem popsat aktuální stav zákaznického portfolio společnosti (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011). Dle teorie budou využity spíše nezávislé informace ze sekundárních zdrojů. Část z nich však budou i závislá data, kdy bude míra jejich závislostí testována pomocí určitých statistických testů. Zpracovávaná data jsou tokového charakteru, protože jsou do databází neustále doplňována a opravována. Jedná se o kvantitativní údaje, které jsou z hlediska obsahu holými fakty. Jelikož se ale bude jednat o data z více zdrojů - budou použity i znalosti managementu

firmy a jejich názory - lze označit tyto sekundární informace za vnější i vnitřní (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

Informace budou exportovány z databáze a systematicky sbírány z různě dostupných zdrojů. Následně budou zpracovány v programu Microsoft Excel, při čemž bude ve velké míře využita funkce „Svyhledat“. Data samotná totiž nelze exportovat do smysluplné matice, a proto je potřeba tuto matici vytvořit. Základní tabulky budou uvedeny v příloze (viz příloha č. 1). Jejich grafické vyjádření, buď relativní, nebo absolutní, bude obsahem kapitoly Analýza zákazníků společnosti. Mimo jednoduchý popis zákaznického portfolia, bude provedena také ABC analýza, která bude založena na uskutečněném obratu u společnosti [REDACTED] (Kozel et al, 2006). Statistické testování se bude týkat jen dat, u kterých mohou být nějaké vztahy.

Plán byl průběžně kontrolován marketingovým oddělením firmy, které bylo v rámci orientační analýzy ochotno zhodnotit svým profesionálním pohledem pracovní hypotézy.

4.1.6 Časový harmonogram činností

Tab. 4.1 Časový harmonogram činností

Činnost	Červen 2014	Srpen 2014	Září 2014	Říjen 2014	Listopad 2014	Prosinec 2014	Leden 2015	Únor 2015	Březen 2015
Sběr nápadů			X	X	X	X	X	X	
Problém a cíle	X								
Metodika		X							
Charakteristika		X	X						
Teorie							X		
Sběr dat								X	
Analýza dat								X	X
Doporučení									X

4.2 Realizační fáze

Sběr dat probíhal v budově společnosti dne 4. února 2015, přičemž za osm hodin nebylo možné vygenerovat všechna data. Zbytek dat byl exportován další den, kdy se jednalo cca jen o dvě hodiny práce. Samotné zpracování však bylo zdlouhavější, protože exportace neumožňovala získat výstup ve formě smysluplné matice. Pomocí funkce Svyhledat a několika klávesových zkratk byla data přehledně seskupena do velmi obsáhlé matice. Tak vznikl další problém, technického rázu, kdy domácí osobní počítač nestačil data zpracovávat, a bylo tedy nutné využít univerzitních PC. Zpracování v součtu zabralo asi týden osmihodinové intenzivní práce.

Ke zpracování dat byly využity programy Microsoft Office – Excel a Word. Funkce Svyhledat pomáhala uspořádat informace na základě ID firmy a ID osob, které jsou pro každý záznam jedinečné. Dále byly ve velké míře využity filtry. Vstupem bylo celkem 14 souborů s exportovanými daty s mnoha listy.

Výstupem pak bylo 8 souborů se zpracovanými daty, hlavní matice pro firmy, hlavní matice pro osoby, statistiky (absolutní počty, relativní počty, maxima, minima, mediány, modusy, směrodatné odchylky, střední hodnoty, rozptyly a kvartily), tabulky a grafy prvního stupně, kontingenční tabulky a grafy druhého stupně a statistické testování hypotéz. Ze všech vyjmenovaných výstupů pak byla v diplomové práci užita jen část. Většina dat je pro větší anonymitu a zobecnění zobrazena v relativních hodnotách, které mají vysokou vypovídací schopnost. Výsledky, které vycházely nižší než 10 %, byly slučovány do jedné skupiny a pojmenovány „ostatní“ apod.

Díky obsáhlé firemní databázi, na jejíž správě se podílela i autorka diplomové práce, bylo vygenerováno celkem [REDACTED] záznamů firem a [REDACTED] záznamů osob. Pro účely této práce byla relevantnější data celé firmy jako jednoho zákazníka, proto je s nimi pracováno v mnohem větší míře.

Testování statistických hypotéz mělo za cíl přijmout nebo zamítnout hypotézy stanovené v přípravné fázi výzkumu. Proto bylo nejprve nutné stanovit k nulovým hypotézám (H_0) alternativní (H_1), dále zvolit hladinu významnosti (α), provést statistické měření a následně o nulové hypotéze rozhodnout. Hladina významnosti α , která představuje pravděpodobnost, že bude zamítnuta správná hypotéza, byla stanovena na standardních 0,05 (tedy 5 % možnost chyby).

Statisticky tak byly testovány pouze hypotézy č. 2, 5 a 6. Byla použita metoda korelační analýzy, vícerozměrná analýza χ^2 v kontingenční tabulce a T-test střední hodnoty (Hradecký, Turčan, Madryová, 2004).

Korelační analýza vyhodnocuje, zda mezi dvěma proměnnými existuje nějaký vztah, a tento vztah dále hodnotí. Hodnocení vyplývá z koeficientu korelace (r_{xy}), který se pohybuje v rozmezí od -1 do 1. Platí pro něj pravidlo, že čím bližší je vypočtená hodnota r_{xy} hraničním hodnotám, tím více data korelují, mají mezi sebou silnější vztah. Naopak hodnoty blíží se 0 jsou na sobě závislé méně nebo vůbec. Rozlišuje se také, zda je koeficient korelace záporný či kladný. Při záporném koeficientu lze mluvit o nepřímě úměrném vztahu, kdy jedna veličina roste a druhá klesá. Koeficient korelace se vypočte dle následujícího vzorce (Hradecký, Turčan, Madryová, 2004):

$$r_{xy} = \frac{k_{xy}}{S_x \cdot S_y} \quad (4.1)$$

k_{xy} ... koeficient kovariance

S_x ... směrodatná odchylka proměnné x

S_y ... směrodatná odchylka proměnné y

Vícerozměrná analýza χ^2 v kontingenční tabulce testuje, zda jsou znaky na sobě nějak závislé. Veškeré výpočty jsou však prováděny v kontingenčních tabulkách, které obsahují pozorované a očekávané hodnoty v absolutních i relativních hodnotách. Očekávané četnosti jsou vypočteny na základě vztahu (Hradecký, Turčan, Madryová, 2004):

$$f'_{ij} = \frac{g_i \cdot h_j}{N} \quad (4.2)$$

g_i ... řádkový součet hodnot

h_j ... sloupcový součet hodnot

N ... počet hodnot

Testovací kritérium je vypočteno porovnáním očekávaných a pozorovaných četností, a to dle následujícího vzorce (Hradecký, Turčan, Madryová, 2004):

$$\chi^2 = \sum \frac{(n_{ei} - n_{oi})^2}{n_{oi}} \quad (4.3)$$

n_{ei} ... pozorované četnosti

n_{oi} ... očekávané četnosti

Kritická hodnota intervalu zamítnutí (W) se vypočítá dle následujícího vztahu. Pokud by kritérium náleželo tomuto intervalu, bylo by nutné nulovou hypotézu zamítnout. Jinak řečeno: znaky by byly na sobě závislé (Hradecký, Turčan, Madryová, 2004).

$$W = \chi_\alpha^2 [(m-1) \cdot (n-1)] \quad (4.4)$$

m ... počet řádků

n ... počet sloupců

Pro testování střední hodnoty byl zvolen Studentův **T-test střední hodnoty**, protože z předpokladu Paretova pravidla je jasné, že soubor nemá normální rozdělení. Pomocí této metody lze testovat, zda skutečná střední hodnota souboru odpovídá teoretické, předem stanovené střední hodnotě. Při této metodě je rovněž nutné vypočítat hraniční hodnoty intervalu zamítnutí (W) (Hradecký, Turčan, Madryová, 2004):

$$W = (-\infty; -t_{\alpha/2}(n-1)) \cup (t_{\alpha/2}(n-1); +\infty) \quad (4.5)$$

n ... počet hodnot

Dle vypočteného testovacího kritéria T pak lze posoudit, zda je nutné zamítnout nulovou hypotézu, a to v případě, že kritérium náleží do intervalu zamítnutí W. Pokud do něj nenáleží, je nutné zamítnout alternativní hypotézu. Kritérium se vypočte dle vztahu (Hradecký, Turčan, Madryová, 2004):

$$T = \frac{\bar{x} - \mu_0}{s} \cdot \sqrt{n-1} \quad (4.6)$$

μ_0 ... teoretická střední hodnota

\bar{x} ... aritmetický průměr

s ... směrodatná odchylka

5 Analýza zákazníků společnosti

Tato kapitola je stěžejní částí diplomové práce. Prezentuje zde výsledky výzkumu v grafické a textové podobě. Je rozdělena do několika částí. Nejprve je provedena ABC analýza zákazníků dle obratu firmy, dále jsou zde prezentovány popisné charakteristiky zákazníků společnosti [REDACTED] a v poslední části jsou potvrzeny nebo vyvráceny hypotézy stanovené na začátku výzkumu.

5.1 ABC analýza

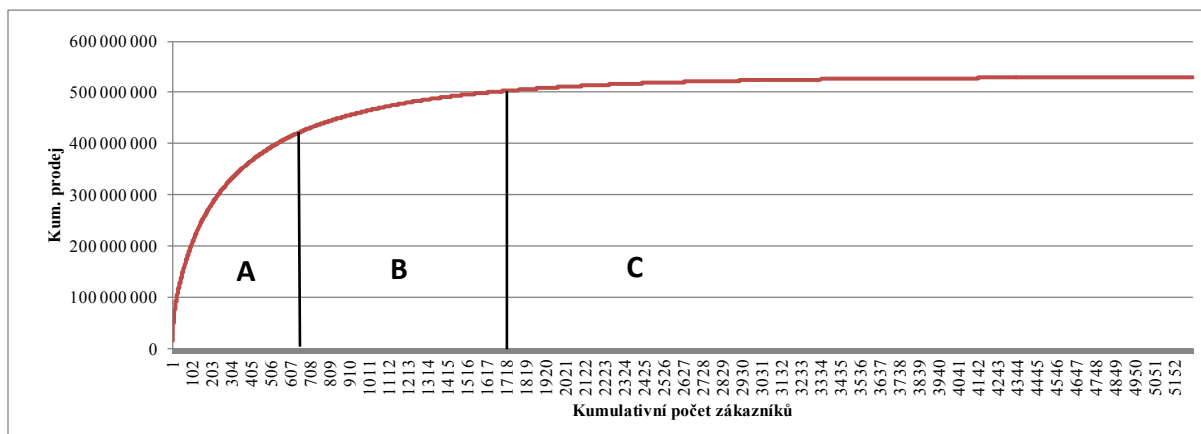
Stěžejním bodem analýzy zákazníků je jejich rozdělení do jednotlivých skupin podle obratu, a to obratu za poslední ukončený rok – 2014. K tomu lze použít jednoduchou a přehlednou ABC analýzu, která je založena na předpokladu Paretova pravidla (Burnett, 2005).

V roce 2014 nakoupilo u firmy [REDACTED] zákazníků, a to za celkem [REDACTED] Kč. Ostatní společnosti byly v minulém roce u firmy nákupně neaktivní, a proto je lze rovnou označit například písmenem N. N zákazníků je tedy [REDACTED] a patří mezi ně takoví, kteří u [REDACTED] nakoupili již před rokem 2014 a společnost jejich činnost neustále monitoruje.

Data o nakupujících zákaznících byla zpracována následujícím způsobem. Nejprve byla seřazena od největšího k nejmenšímu. Následně byla v dalším sloupci kumulativně sčítána. Vznikla tak tabulka dat, ze které bylo možné zjistit, jaký podíl mají zákazníci, kteří generují 80 % obratu. Ten tvoří pouhých [REDACTED] % zákazníků, kteří byli pojmenováni jako zákazníci A (viz tab. 5.1). To potvrzuje dokonce přísnější aplikaci Paretova pravidla, které původně pracuje s 20 % zákazníků na 80 % obratu (Burnett, 2005). Průměrný obrat na jednoho zákazníka A za rok 2014 činil více než [REDACTED] Kč. Dalších 15 % obratu generují zákazníci B v relativním počtu 19,9 % nakupujících. Jejich průměrný obrat činil [REDACTED] Kč. Nejpočetnější skupinu tvoří zákazníci C, jichž je 67,4 % a podílí se na ostatních prodejkách. Průměrný obrat zákazníků spadajících do této skupiny je [REDACTED] Kč. Součet procent zmíněných zákazníků však netvoří dohromady celek všech dat. Do poslední skupiny nazvané D je zařazeno 0,10 % zákazníků a jsou to ti, kteří negenerují zisk, ale ztrátu. Segmenty A, B, C lze jasně vidět i v následujícím grafu (viz obr. 5.1). Segment D je v poměru všech dat tak malý, že v grafu není vidět a nebude s ním dále počítáno ani při třídění dat druhého stupně. Pokud

by bylo možné jej zobrazit, pak lze vidět překročení tzv. Paretovského optima (viz obr 2.4 v kapitole Teoretická východiska řízení vztahů se zákazníky), (Burnett, 2005).

Kdyby společnost pro segmentaci v rámci určité marketingové aktivity nepotřebovala specifická kritéria, např. rozdělení dle regionu, velikosti apod., mohla by tuto segmentaci dle výše obratu u firmy považovat za základní.



Obr. 5.1 ABC analýza

Tab. 5.1 Absolutní a relativní počty zákazníků v jednotlivých skupinách

■	Aktivní	22,1%	A	12,6%	■
			B	19,9%	
			C	67,4%	
			D	0,10%	
■	Neaktivní	77,9%	N		

5.2 Popis portfolia zákazníků

Tato část kapitoly popisuje portfolio zákazníků firmy [redacted] z různých úhlů pohledu. Pro získání všeobecného přehledu jsou důležité jak charakteristiky základní, finanční, tak i specifické. Daný oddíl obsahuje grafy prvního i druhého třídění. Hlavní třídící charakteristikou druhého stupně třídění je rozdělení zákazníků do skupin A, B, C na základě výše provedené Paretovy analýzy. Znamená to tedy, že je při tomto třídění pracováno pouze se zákazníky, kteří u společnosti nakoupili v roce 2014. Veškeré informace, týkající se třídění dat druhého stupně, jsou zobrazeny v příložených kontingenčních tabulkách (viz příloha č. 2).

5.2.1 Základní charakteristiky

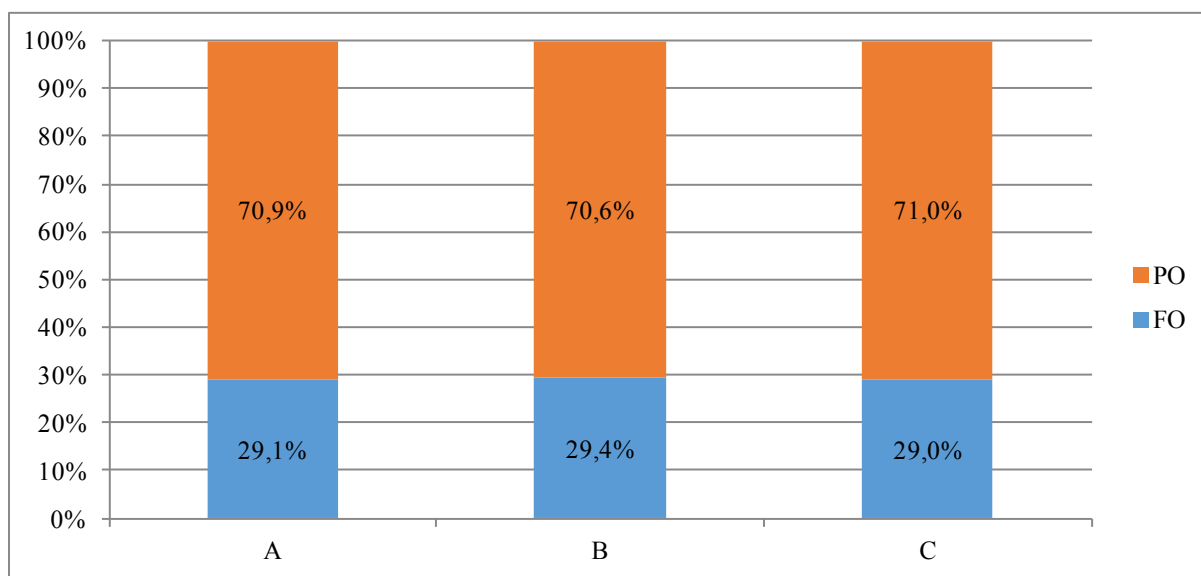
Základní charakteristiky definují firmy z pohledu jejich právní formy, oboru činnosti, regionálního působení apod. Tento popis je pro společnost nejdůležitější, jelikož dané charakteristické vlastnosti se mohou často stát i segmentačními kritérii.

a) právní forma zákazníků

Společnost [REDACTED] působí na průmyslovém trhu, proto u ní nakoupí běžný spotřebitel pro svou vlastní spotřebu jen velmi zřídka. V drtivé většině případů se jedná o fyzické nebo právnické osoby, které nakupují za účelem dalšího podnikání nebo prodeje. Z výzkumu vyplynulo, že téměř tři čtvrtiny (tedy 71,1 %) nakupujících tvoří právnické osoby. Nejčastěji se jedná o společnosti s ručením omezeným, které jsou v České republice k podnikání velmi oblíbené (až 78,7 % ze všech právnických osob). Je logické, že většina zákazníků jsou právnické osoby, každopádně podíl fyzických osob je také docela značný (28,9 %) a firma by neměla tuto skupinu zákazníků opomíjet.

Co se týče rozdělení zákazníků na právnické a fyzické osoby podle ABC analýzy, je zřejmé, že poměr osob je ve všech segmentech zachován, a to téměř shodně (viz obr. 5.2). Neplatí tedy obecný předpoklad, že mezi nejlepší zákazníky patří zejména právnické osoby a mezi nejméně ziskové především fyzické osoby. Ve všech skupinách je totiž vždy téměř 30 % fyzických osob, podobně jako to výše uvádí třídění prvního stupně.

Z toho lze usuzovat, že v rámci jednotlivých skupin A, B, C jsou zákazníci z řad fyzických osob stejně důležití, jako právnické osoby. Měla by jim být tedy věnována podobná péče napříč segmenty, měli by být oslovováni se stejnou intenzitou a zváni na různé marketingové akce.



Obr. 5.2 Právní forma zákazníků

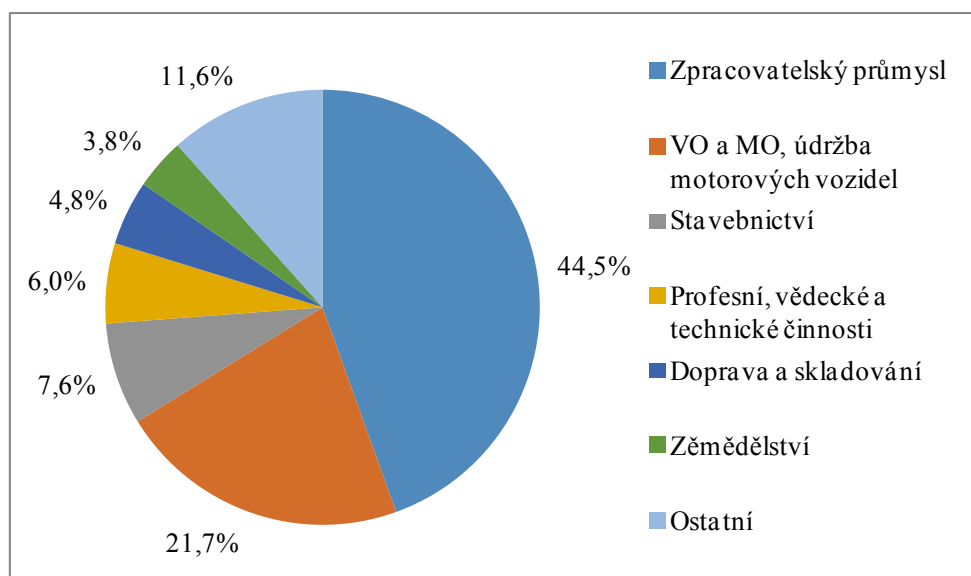
b) podnikání pod identifikačním číslem

Výše uvedené výsledky výzkumu zahrnují pouze podnikající fyzické osoby, které byly identifikovány na základě přiděleného identifikačního čísla (91,3 %). Dá se totiž předpokládat, že nepodnikající fyzické osoby, tedy ty, které nemají přiděleno identifikační číslo, jsou běžnými spotřebiteli, kteří nakoupili u společnosti pouze jednorázově. Nejspíš se ani nejednalo o příliš vysoké částky. Těchto záznamů je v databázi firmy 8,7 %. I přesto mohou tito zákazníci v budoucnu vystupovat jako vysoce potenciální. Mohou založit novou firmu nebo začít pracovat pro již existující ve funkci nákupčí, apod. Proto je vhodné, pokud se nevysloví jinak, zasílat jim alespoň obecná reklamní sdělení.

c) činnosti dle CZ NACE

Identifikačním číslem je také podmíněno rozdělení druhu činnosti dle klasifikace CZ NACE. To znamená, že z 91 % všech podnikajících zákazníků jich nejvíce působí ve zpracovatelském průmyslu (viz obr. 5.3). To je dle produktů společnosti pochopitelné. Další početnou skupinou jsou firmy podnikající v automobilovém průmyslu.

Z toho lze usuzovat, že podniky působící ve zpracovatelském průmyslu budou častěji navštěvovat [REDACTED] s podobným zaměřením. Podle toho by měla společnost [REDACTED] vybírat druh a obor [REDACTED], či jiné marketingové aktivity. To se týká také [REDACTED], kterou je vhodné umisťovat do periodik určených pro danou cílovou skupinu. V rámci jednotlivých oborů je také vhodné sledovat novinky na trhu a z toho vyvodit, co budou zákazníci v nejbližší době poptávat.



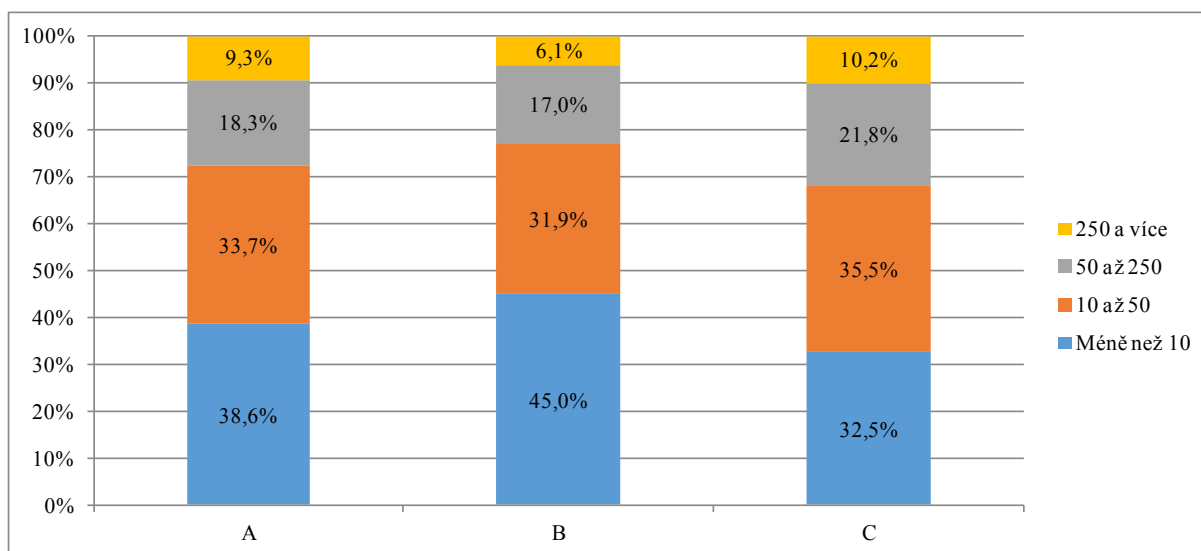
Obr. 5.3 Činnosti dle CZ NACE

d) velikost podniků

Důležitou roli v poznání zákazníka může hrát také velikost firmy. Pro účely této diplomové práce jsou zákazníci rozděleni podle kritéria Evropské unie, a to dle počtu zaměstnanců. Tato data jsou veřejně dostupná z obchodních rejstříků.

Z výzkumu tedy vyplynulo, že se na trhu vyskytuje nejvíce drobných podniků (37,8 %), tj. s počtem zaměstnanců do deseti. Je pak logické, že s růstem velikosti podniku, jejich počet klesá (viz hypotéza H2 kapitola 5.3.2). Firma [REDAKCE] se řadí mezi střední podniky (51 až 250 zaměstnanců). Z toho lze vyvodit, že má ve svém portfoliu mnoho stejně velkých, ne-li větších firem (dohromady 30,2 %). Ty by mohly být z hlediska zisku klíčové, jelikož by mohly nakupovat objemné a dražší položky (viz příloha č. 1).

Pokud je však toto rozdělení zákazníků dle jejich velikosti provedeno i v rámci segmentů vyplývajících z ABC analýzy, mohou být výsledky trochu překvapivé. Zdálo by se logické, že nejvíce velkých podniků s počtem zaměstnanců nad 250 bude přiřazeno ke skupině A. Z grafu (viz obr. 5.4) je však zřejmé, že tyto firmy se spíše řadí do segmentu C, který je v absolutním vyjádření několikrát větší než segment A. Mezi nejvíce nakupující společnosti se tak řadí především malé podniky s počtem zaměstnanců do deseti. Tato skupina je nejpočetnější také u segmentu B. Bylo by vhodné zjistit, co tito malí podnikatelé nakupují nejčastěji, a to jim později nabízet například se slevou. Pro podporu prodeje lze také použít cross-selling.

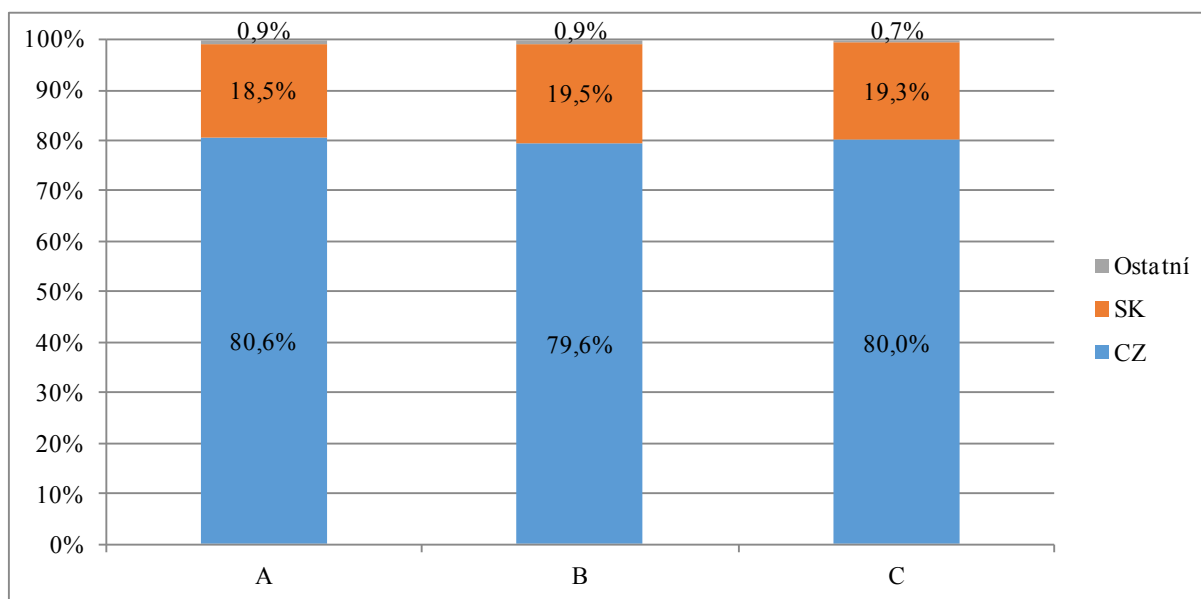


Obr. 5.4 Velikost podniků dle počtu zaměstnanců

e) státní působnost firem

Z výzkumu také vyplynulo, že společnost působí především na českém trhu, a to více než ze tří čtvrtin (76,4 %). Její zaměření je také dáno tím, že v jiných zemích východní Evropy působí další filiálky společnosti a ty obsluhují své vlastní zákazníky. Jednotlivé pobočky by si pak mohly navzájem konkurovat. Každopádně český [REDAKCE] se rozhodl vstoupit také na slovenský trh, který nebyl dosud pokrytý. To bylo jistě dobré rozhodnutí, protože slovenští zákazníci již tvoří téměř čtvrtinu portfolia zákazníků společnosti (19,9 %). Firma také obchoduje s polskými subjekty (1,7 %), protože blízkost polských hranic u [REDAKCE] a další filiálky v Polsku tomu napomáhá. Zákazníci z ostatních zemí tvoří poměrně malé procento. Do této skupiny patří především zahraniční dodavatelé, kteří však v rámci některého druhu sortimentu mohou být i potenciálními zákazníky.

Pokud budou data o zemích obchodu dále tříděna na základě segmentace ABC analýzy, je zřejmé, že se bude jednat především o obchod v České a Slovenské republice (viz obr. 5.5). Procento obchodování s ostatními zeměmi bylo v roce 2014 téměř zanedbatelné. Nicméně z výzkumu vyplynulo, že neexistují významné rozdíly mezi poměrem obchodu v České a Slovenské republice. Ve všech třech skupinách se vždy jedná o cca 80 % prodejů uskutečněných v ČR a téměř 20 % uskutečněných na slovenském trhu. Rozložení v rámci jednotlivých segmentů je tak poměrně souměrné.

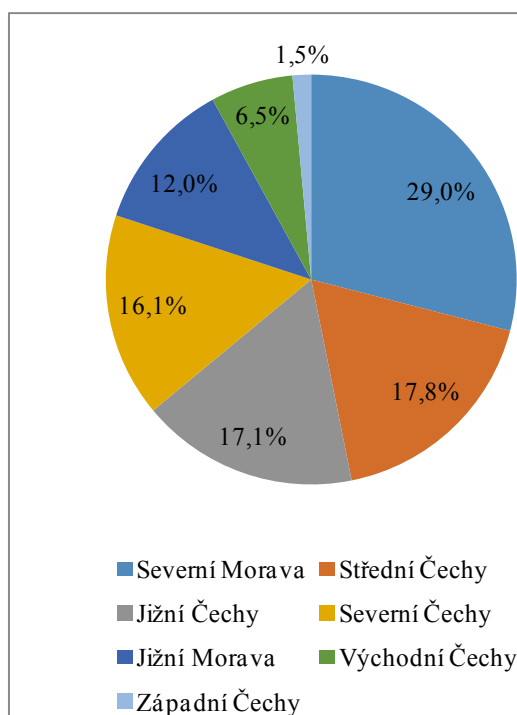


Obr. 5.5 Hlavní země obchodování

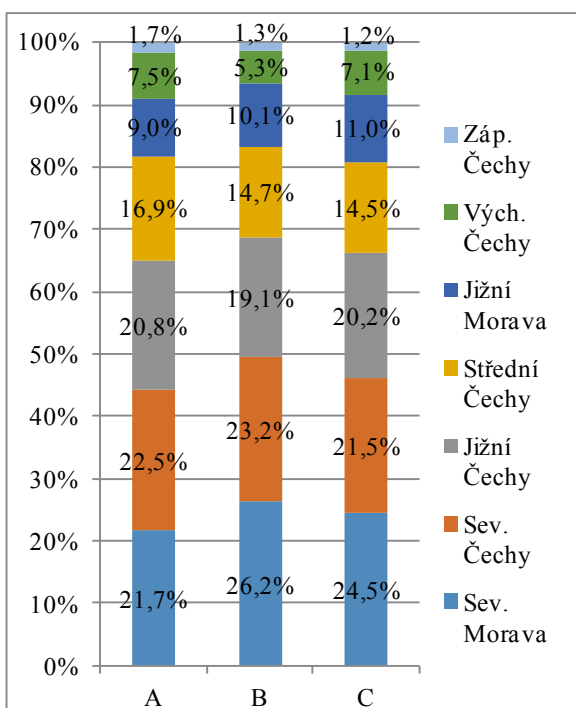
f) regionální působnost v rámci ČR

Jelikož firma působí především v rámci České republiky, je důležité, aby si zmapovala, v jakých regionech se zákazníci nejvíce koncentrují. Na dané segmenty pak může cílit různé marketingové aktivity lokálního charakteru. Z grafu je tedy zřejmé (viz obr. 5.6), že největší počet zákazníků je na severní Moravě, tedy především okolo hlavního sídla firmy. To je pochopitelné, protože zde firma také působí nejdéle. Navíc sídlo firmy poskytuje zákazníkům maximální servis, co se týče skladových zásob, koncentrace obchodních zástupců rychlosti vyřízení objednávky, apod. Proto je logické, když dalšími regiony s největší koncentrací zákazníků jsou jižní Čechy, kde působí pobočka v [REDACTED] a [REDACTED], a severní Čechy, které jsou obsluhovány pobočkami v [REDACTED] a [REDACTED]. Nutno však podotknout, že dané pobočky se orientují pouze na některé druhy sortimentu, tzn., že v tamních oblastech jsou stávající zákazníci zaměřeni především na hydrauliku nebo na obráběné díly.

Stávající pobočky jsou v rámci koncentrace průmyslových firem v České republice velice vhodně umístěny. Jedná se o oblasti, kde vznikají stále nové společnosti, které by se do budoucna mohly stát potenciálními zákazníky. Také je pochopitelné poměrně velké zastoupení zákazníků ze středních Čech, jelikož v tomto regionu má mnoho firem své sídla. Na jednotlivé rozložení zákazníků má v neposlední řadě také vliv hustá síť obchodních zástupců.



Obr. 5.6 Regionální rozdělení českých zákazníků



Obr. 5.7 Rozdělení jednotlivých segmentů do regionů

Vysokou koncentraci firem v rámci severních Čech potvrzuje také graf (viz obr. 5.7), který zobrazuje kontingenci regionů se segmenty A, B, C. Nejvýznamnější zákazníci pochází právě ze severu Čech, dále ze severní Moravy a středních Čech. Z grafu však vyplývá, že kdyby společnost [redacted] zamýšlela uspořádat například Den otevřených dveří v [redacted], musela by pozvat nejméně zákazníky A i B. V jiném případě by se mohlo stát, že přijde málo návštěvníků a akce bude neúspěšná. Zákazníků A v jednotlivých regionech není příliš mnoho. Podobně by tedy měla postupovat i u ostatních poboček.

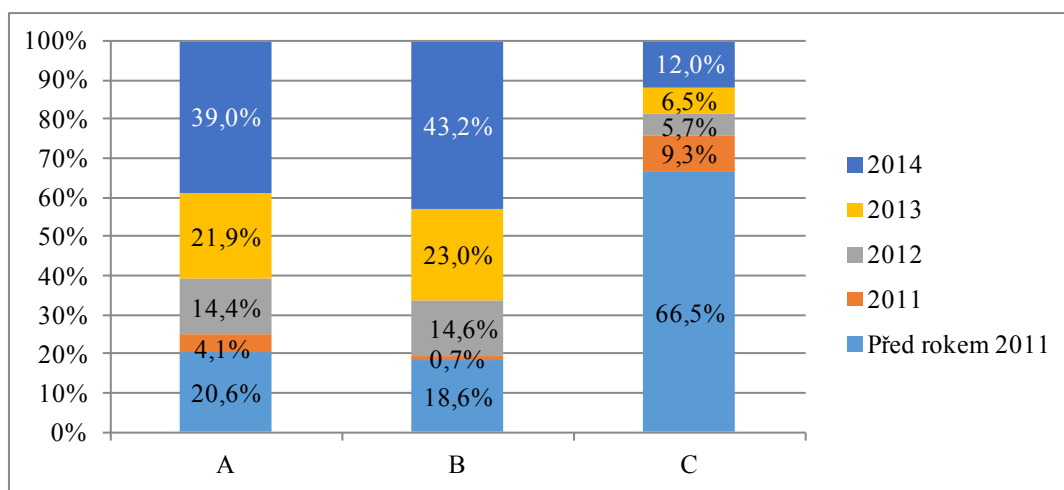
g) počátek vztahu se zákazníkem

Další důležitou charakteristikou zákazníků je počátek jejich vztahů se společností [redacted]. Nicméně, záznamy s danými informacemi sahají pouze do roku 2011 zpětně, kdy firma zakoupila nový databázový software. Do něj byla zapsána již získaná data ze starší databáze. Je tedy zřejmé, že u 67 % zákazníků již není možné určit, jak dlouho se společností spolupracují. Každopádně to bude déle než pět let. Z dalších údajů však lze vyčíst, že získaný počet zákazníků ročně má vzrůstající tendenci. To je sice žádoucí, ale ne stabilní. Kdykoliv může dojít k přesycení trhu a tvrdšímu konkurenčnímu boji. Proto je potřeba sledovat počet subjektů na trhu a rozvíjet další marketingové aktivity.

Z následujícího grafu (viz obr. 5.8) je zřejmé, že mezi dlouhodobé zákazníky, tedy ty, kteří jsou ve vztahu se společností [redacted] více než pět let, patří zejména

zákazníci skupiny C. Do tohoto nejméně významného segmentu lze zařadit takové zákazníky, kteří nakoupili základní výrobní vybavení v rámci otevření nové pobočky, založení nové firmy, technických změn výroby, aj. V době nákupu tedy mohli patřit mezi významnější zákazníky, ale protože už další vybavení pro zahájení výroby nepotřebovali, byli po čase zařazeni do skupiny C. Jsou to nyní především ti, kteří nakupují již jen údržbový materiál.

Dále je možné z grafu vyzorovat, že nejvíce A zákazníků se řadí mezi krátkodobé, ne-li přímo nové. U zákazníků B je pak tento jev zřejmý ještě více. Protože firma by si ráda udržela především tyto zákazníky, bylo by dobré rozvinout jejich potenciál dalšími aktivitami, aby mohli být příští rok klasifikováni jako zákazníci A, popř. B. Je možné nabídnou jim produkty jiných divizí, které by mohly mít souvislost s předmětem jejich podnikání.



Obr. 5.6 Počátek vztahu se zákazníkem

5.2.2 Platební charakteristiky

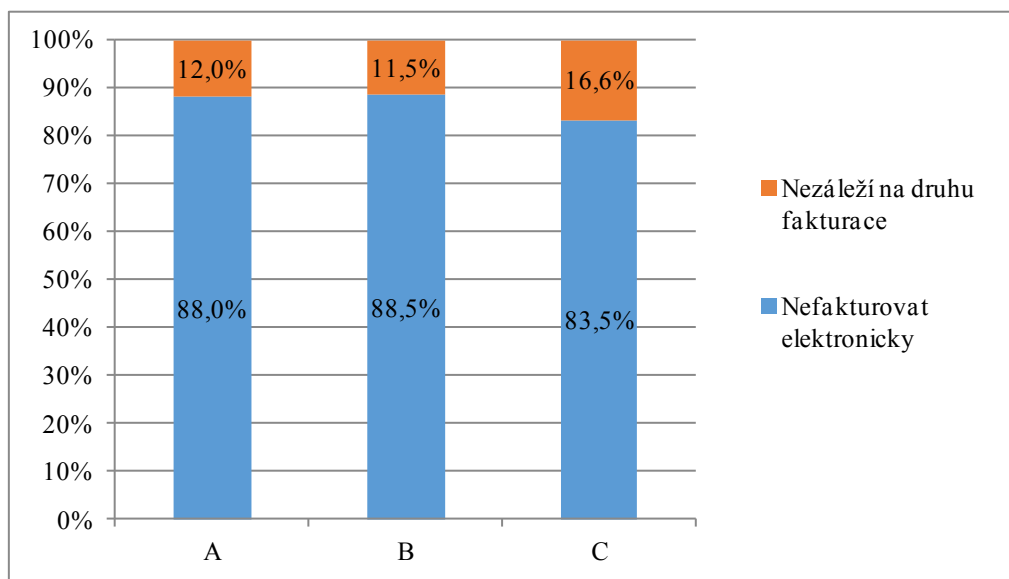
V obchodně-právních vztazích jsou důležité také platební podmínky. Ty jsou často podloženy určitou smlouvou. Mohou se však řídit i obecnými zvyklostmi a trendy.

a) druh fakturace

Dnešní digitální svět si žádá své a téměř veškeré transakce jsou prováděny bezhotovostně. V rámci účetní sféry je potřeba data zálohovat, a proto si více než 85 % zákazníků nepřeje elektronickou fakturaci, ale fyzickou. Podobné podmínky závisí na vzájemné dohodě mezi zúčastněnými stranami. Při zavedení elektronického systému fakturace může společnost [redacted] ušetřit mnoho peněz.

Z pohledu ABC analýzy je zřejmé, že elektronickou fakturaci preferují zejména segmenty A a B (viz obr. 5.9). U segmentu C je procento relativně nižší. Jejich požadavek je

pochopitelný, právě v případě, kdy dodavatel nemá vyřešený bezpečný elektronický fakturační systém. Proto, do doby, než jej [REDAKCE] zavede, bude muset využívat drahých poštovních služeb, aby zasílala většinu faktur fyzicky.



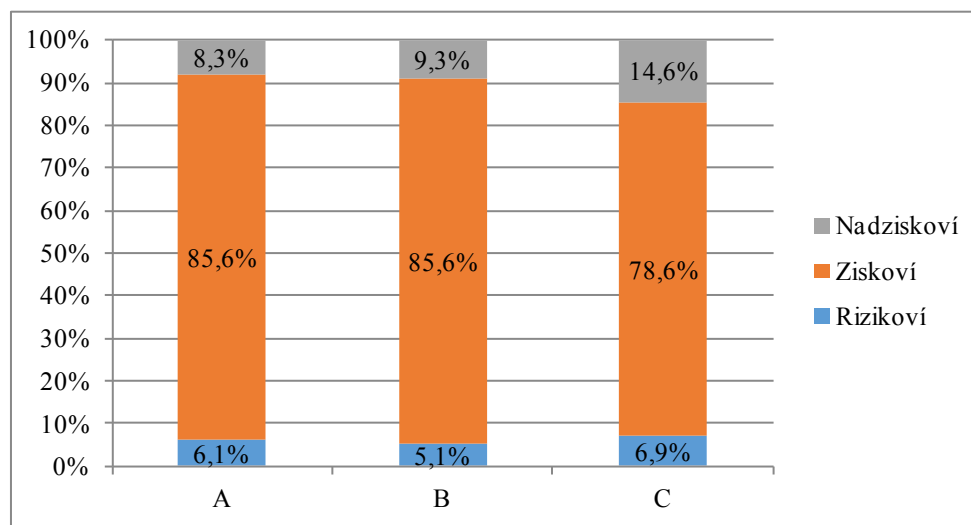
Obr. 5.7 Zasílání faktur

b) kredit zákazníka

Další platební podmínky jakými jsou: personalizovaný ceník, splatnost apod. již závisí na vývoji obchodního vztahu a platební morálce zákazníka. Jedním kritériem pro posuzování zákazníka je kredit firmy, který dle své výše rozděluje klienty na mnoho skupin. Kredit však nezávisí pouze na zisku, ale především na platební morálce. Pro účely této diplomové práce postačí segmentovat zákazníky na rizikové, ziskové a ty, kteří přinášejí větší, než průměrný zisk. Nejvíce je tedy zákazníků ziskových (68,9 %). Velké zastoupení však mají i ti rizikoví (28,1 %), kterým by firma měla věnovat zvýšenou pozornost při sjednávání jednotlivých obchodních kontraktů.

Z následujícího grafu vyplývá (viz obr. 5.10), že ziskových, tedy průměrných podniků s dobrou platební morálkou je ve všech segmentech nejvíce. Ovšem nadziskových zákazníků není překvapivě nejvíce u segmentu A, ale C. Jak již bylo řečeno výše v souvislosti s délkou vztahu zákazníka se společností [REDAKCE], může se jednat především o v minulosti významné firmy. Ty nakoupily velký objem produktů a neměly s jejich zaplacením žádné problémy. Tím si zajistily vysoký kredit, který jim zůstává dodnes, kdy jsou z pohledu obrátu za rok 2014 již ve skupině C. Zda existuje závislost mezi rozdělením do skupin A, B, C a kreditem firmy, testuje hypotéza č. 5 (viz kapitola 5.3.5).

V rámci kreditu jsou významné skupiny A i B, které mají také značný podíl nadziskových zákazníků a malý podíl těch rizikových. Velké rozdíly však mezi všemi třemi skupinami nejsou.



Obr. 5.8 Rozdělení zákazníků dle kreditu

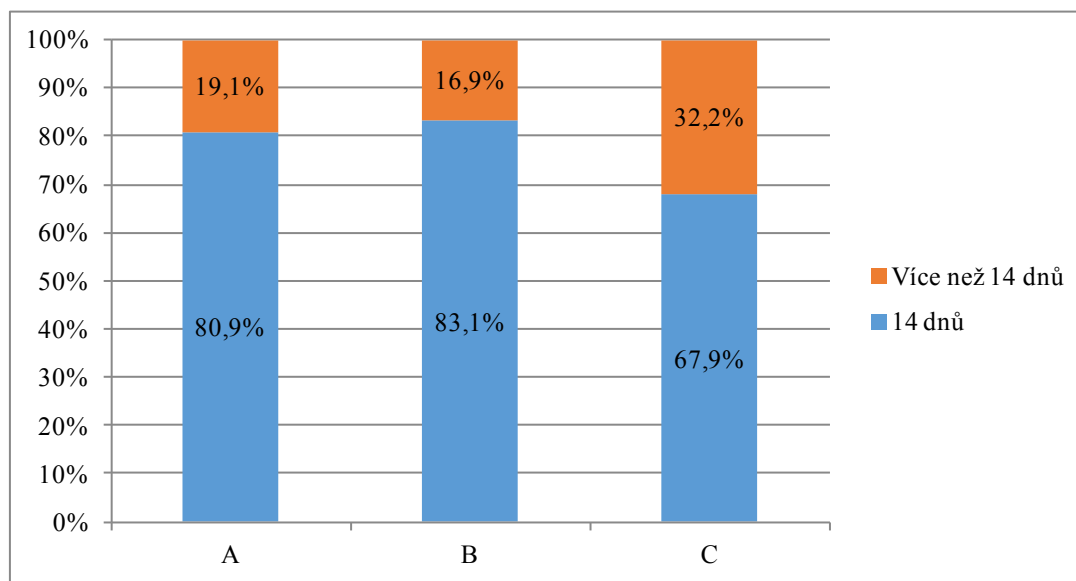
c) ceník

V případě vysokého kreditu, tedy spolehlivé platební morálky a vysokého potenciálního zisku pro společnost [REDACTED], pak mohou být se zákazníkem sjednány speciální obchodní podmínky, především ceny. Takových firem ale není v celém portfoliu společnosti mnoho (1,2 %), protože při stávajícím množství zákazníků by velký počet personalizovaných ceníků vyžadoval vysoké náklady na administrativu. Proto jsou pro téměř 99 % zbývajících zákazníků používány standardní ceníky. Co se týče zákazníků, kteří nakoupili u firmy v roce 2014, tedy jednotlivých segmentů A, B, C, jsou procenta personalizovaných ceníků o trochu vyšší. Zákazníků A s individuálními cenami je 3,8 %, zákazníků B 2,6 % a zákazníků C 4,0 %.

d) splatnost

Stejně tak splatnost závisí na dosavadním průběhu obchodních vztahů s klientem a na domluvě obou zúčastněných stran. Drtivá většina (89 %) má nastavenou standardní dobu splatnosti na 14 dní. To je obvykle používaná doba splatnosti na průmyslovém trhu. Některé firmy, jež mají mnoho administrativních úkolů, ale také vysoký potenciál, mohou mít nastavenou splatnost delší (10,9 %). Mají totiž problém za 14 dnů faktury zaplatit i z důvodu nedostatečných finančních prostředků. Musí počkat, až získají určité finance ze svých krátkodobých závazků. Kratší doba splatnosti je uplatněna pouze ve výjimečných případech,

a to zejména u firem, které mají finanční problémy (0,1 %). Těch je v rámci segmentace dle ABC analýzy zanedbatelné množství. Proto jsou rozpoznatelné rozdíly pouze u 14-ti denní splatnosti a splatnosti delší než 14 dnů (viz obr. 5.11). Delší splatnost mají nastavenu především zákazníci skupiny C, kteří dle výše zmíněných poznatků nejspíš patří i do skupiny dlouhodobých zákazníků. Proto také měli možnost za dobu trvání vztahu vyjednat tyto lepší platební podmínky. Téměř pětina zákazníků skupiny A má také vyjednánou delší dobu splatnosti, to je o něco více než u skupiny B.



Obr. 5.9 Splatnost

e) včasnost platby

I přesto, že někteří mají nastavenou dlouhou dobu na zaplacení, mívají někdy s placením včas problémy. Největší problémy mají zákazníci skupiny B (26,4 %) a zákazníci A na tom nejsou o moc lépe (23 %). To může být také kvůli tomu, že tito zákazníci v roce 2014 objednali velké množství produktů a nebyli schopni je zaplatit právě do sjednané doby splatnosti. Díky tomu se ale zařadili dle obrátu do skupiny A nebo B. Tyto údaje se týkají pouze zákazníků, kteří nakoupili u firmy v roce 2014. Pokud pak dluhy přetrvávají a firma nereaguje ani na četné urgencye, přichází na řadu vymáhání a přísnější dohled ze strany

5.2.3 Specifické charakteristiky

a) zasílání firemních sdělení - firmy

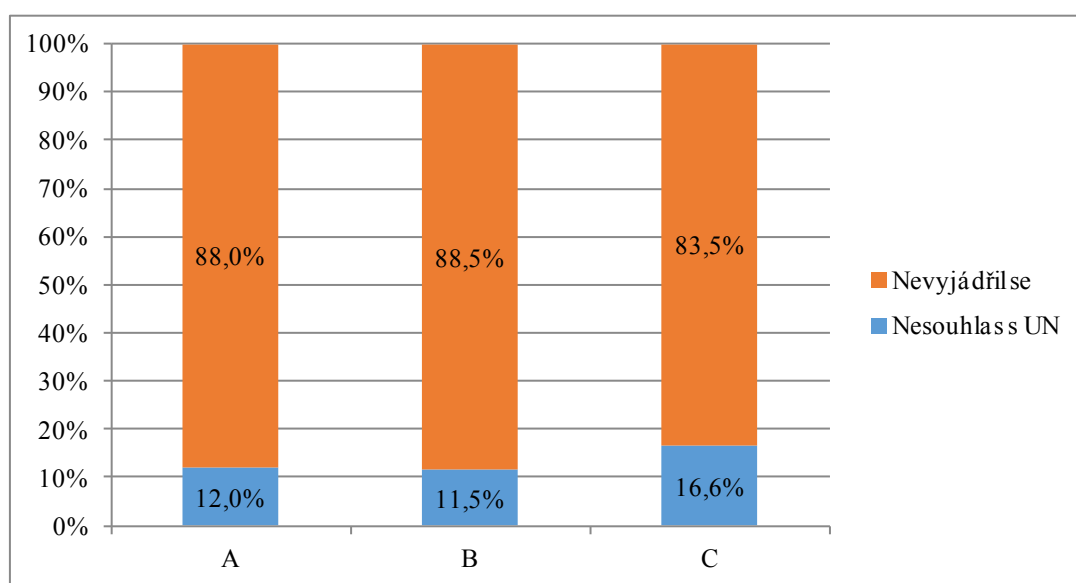
Mezi specifické charakteristiky, které společnost eviduje, patří informace, zda zákazník dal souhlas k zasílání sdělení o novinkách, tzv. News. Souhlas je

automaticky udělen v rámci navázání obchodních vztahů, ale zákazník musí mít vždy možnost se ze seznamu kontaktů k zasílání odhlásit. To je dáno zákonem, a pokud se zákazník nemůže jednoduše z odběru odhlásit, mohla by z toho mít dodavatelská firma nemalé problémy.

Ze zasílání ■ News se doposud odhlásilo celkem 13,4 % firem. Z výsledků výzkumů ale vyplynulo, že největší poměr odhlášených zákazníků je těch, kteří navázali kontakt v roce 2011. Pokud by firma chtěla zjistit příčinu, musela by se nejspíš podívat do archivu tehdejších reklamních sdělení a porovnat je s těmi současnými. Noví zákazníci se totiž neodhlašují v tak velkém poměru, což naznačuje, že aktuální ■ News jsou správně vybírány a zpracovány, a to s ohledem na potřeby zákazníků.

Co se týče rozdělení zákazníků na skupiny A, B, C, poměr odhlášených zobrazuje následující graf (viz obr. 5.12). Je zřejmé, že nejvíce zákazníků, kteří se zasíláním nesouhlasí jsou v poslední skupině C. To je dáno i tím, že segment C je v absolutním vyjádření největší a 16 % z nich je opravdu vysoké číslo. Jedná se nejspíš i o zákazníky, kteří u firmy jednorázově nakoupili například výrobní zařízení, a proto je už další podobné zboží nezajímá.

Každopádně dále je zjevné, že zákazníci, patřící do vyšších skupin se odhlašují jen ze 12 %. To je sice menší číslo než u skupiny C, ale to také není příliš uspokojující. Mezi zákazníky A a B se totiž řadí především ti noví, krátkodobí (viz obr. 5.8). To znamená že, s délkou jejich vztahu se procento odhlášených zákazníků bude navyšovat. Tomu by se měla snažit společnost předcházet, například tím, že bude zákazníkům A i B zasílat sdělení jen zřídka a jen ta, která by je mohla výrazněji zajímat.

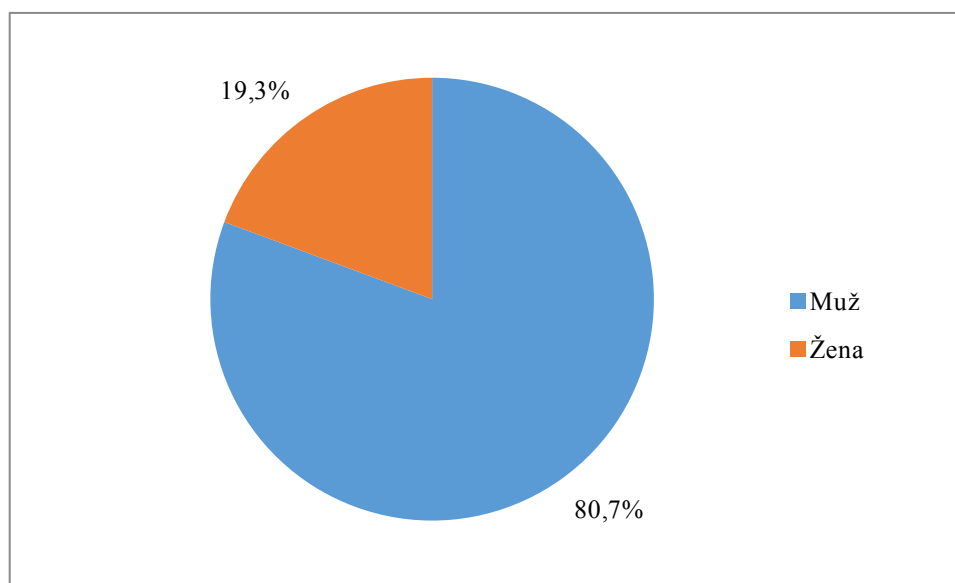


Obr. 5.10 Odhlášení z odběru ■ News

b) zasílání firemních sdělení - osoby

Z reklamních sdělení se mohou odhlásit také jednotlivci, tedy jednotliví zaměstnanci dané firmy. Jelikož je ■■■ News cíleno především na skupiny osob, které by dané téma mohlo zajímat, je procento odhlášených menší než u odhlášení v rámci celé firmy. Nesouhlas vyjádřilo asi 9,2 % pracovníků, což z celkového počtu záznamů není příliš velké číslo. 90,8 % zaměstnanců firem se dosud nevyjádřilo, a proto je s nimi možné dále spolupracovat.

Důležitou charakteristikou osob, na které jsou mířeny veškeré marketingové aktivity, je rozdělení dle pohlaví. Způsob oslovení mužů může být v mnoha případech jiné než oslovení žen. Ty však v průmyslových firmách nepůsobí na strategických pozicích příliš často. Zastupují funkce nákupčí, účetní, administrativy apod. Zato muži v mnoha případech pracují na pozici technika, konstruktéra, jednatele apod. Každopádně 19 % všech osob tvoří ženy, a proto se musí komunikace přizpůsobit i jim (viz obr. 5.13). Alespoň co se týče automatických textů a oslovování v nich.



Obr. 5.11 Rozdělení zákazníků dle pohlaví

Postoj k zasílání reklamních sdělení byl dále zkoumán právě z hlediska pohlaví. Často se totiž stává, že muži a ženy mají na mnoho věcí různé názory. Nicméně při takovém rozdělení dat podle pohlaví vyplynulo, že mezi muži a ženami při odhlašování z ■■■ News není téměř žádný rozdíl. U každé skupiny se procento odhlášených pohyboval okolo 10 %. To znamená, že společnost ■■■ nemusí při tvorbě reklamních textů brát příliš velké ohledy na jednotlivá pohlaví.

5.3 Hypotézy

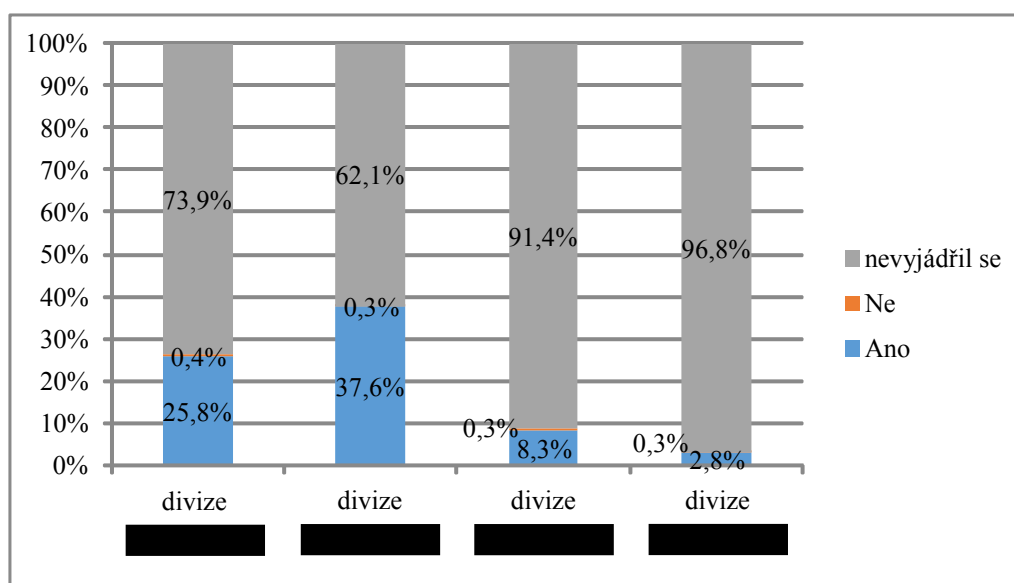
Poslední část kapitoly Analýza zákazníků společnosti tvoří potvrzení či vyvrácení hypotéz, které byly na začátku výzkumu stanoveny tvůrkyní diplomové práce, jako domněnky o portfoliu zákazníků firmy [REDACTED]. Veškeré grafy a statistické testování bylo provedeno se standardní hladinou spolehlivosti 5 %, a to v aplikaci Microsoft Excel. Statistické informace jsou obsaženy v příložených tabulkách (viz příloha č. 3). Tvůrkyně tak na základě více než roční práce s databází firmy předpokládala:

5.3.1 Hypotéza H1

H0₁: Divize [REDACTED] má největší počet zákazníků.

H1₁: Divize [REDACTED] nemá největší počet zákazníků.

V jednotlivých divizích bylo pracováno se stejným absolutním počtem zákazníků. Za zákazníka divize je tedy považován ten, kdo vyjádřil zájem právě o sortiment dané divize a není zároveň jejím konkurentem. Tvůrkyně se tak domnívala z toho důvodu, že většina marketingových aktivit, zavádění novinek v sortimentu a dalších činností je řešena právě v divizi [REDACTED]. Z grafu ale jasně vyplývá, že největší relativní, a tedy i absolutní, počet zákazníků mají [REDACTED] a divize [REDACTED] je až na druhém místě (viz obr. 5.14). **Hypotéza H0₁ byla tedy zamítnuta.**




Obr. 5.12 Oblast zájmu

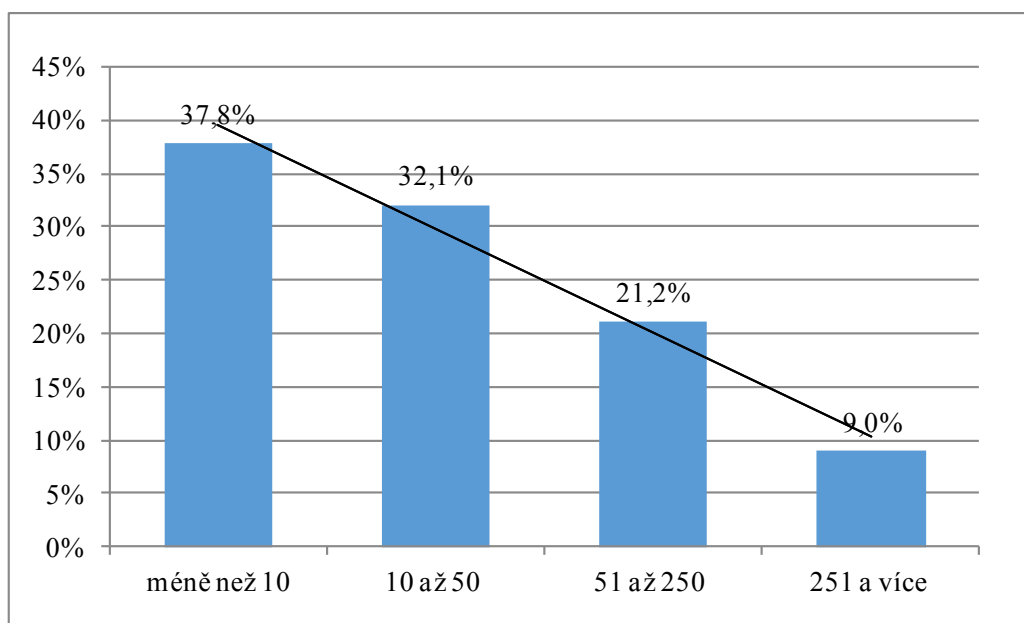
5.3.2 Hypotéza H2

H0₂: Existuje nepřímá závislost mezi počtem firem a jejich velikostmi dle počtu zaměstnanců.

H1₂: Neexistuje závislost mezi počtem firem a jejich velikostmi dle počtu zaměstnanců.

Pro řešení této hypotézy byl využit Spearmanův korelační koeficient. Jedná se o statistickou metodu, která testuje, zda mezi dvěma veličinami existuje určitá závislost a jaká. V tomto případě bylo předpokládáno, že s tím jak roste velikost firem, bude počet těchto podniků klesat. To je logická hypotéza vycházející především z provedené PEST analýzy makroprostředí, kdy byla z dostupných sekundárních dat zjištěna přibližná struktura podniků v České republice, a to dle jejich velikosti. Nepřímou úměru tedy potvrzuje záporný korelační koeficient, který vyšel -0,9883. Hodnota je velmi blízká -1, což značí vysokou závislost mezi oběma proměnnými. Jelikož byl však korelační koeficient vypočítáván pouze ze 4 řádků dat, je nutné jej porovnat také s kritickými hodnotami pro korelační koeficient r (viz tab. 1 přílohy č. 3). Pokud se tedy pracuje se standardní 95 % pravděpodobností a zadaných hodnot bylo pouze 4, je potřeba, aby korelační koeficient vyšel více než 95 %. Daná podmínka je splněna, a proto může být vypočítaná hodnota považována za relevantní. **Hypotézu H0₂ lze tedy přijmout.**

Z grafu je dále zřejmé, jaké je procentuální složení zákazníků společnosti  dle počtu zaměstnanců (viz obr. 5.15). Pokud by byly vrcholy jednotlivých sloupců spojeny, utvořily by jen s malými odchylkami klesající přímku, která také naznačuje nepřímo-úměrný lineární vztah mezi proměnnými.



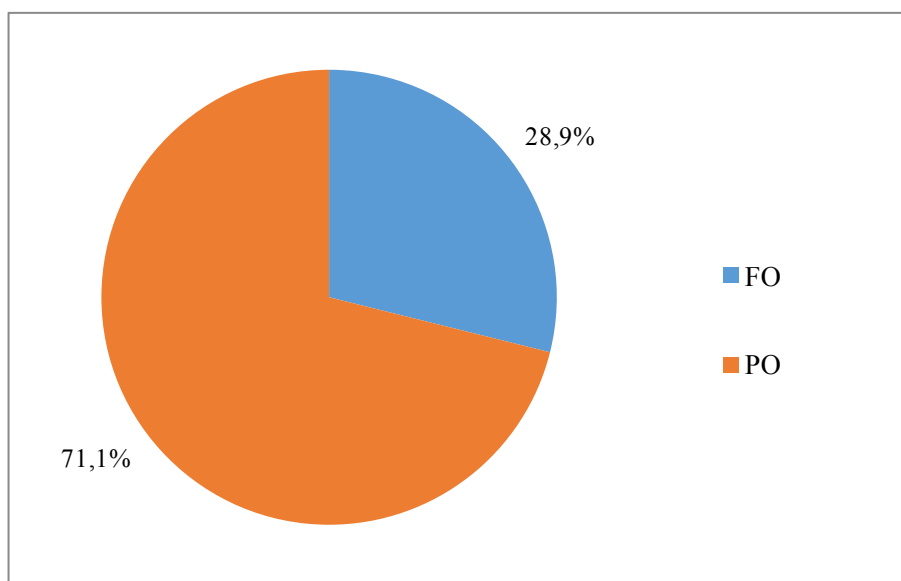
Obr. 5.13 Velikost firmy dle zaměstnanců

5.3.3 Hypotéza H3

H0₃: Alespoň 40 % zákazníků jsou fyzické osoby.

H1₃: Méně než 40 % zákazníků jsou fyzické osoby.

Jak už bylo sděleno výše v rámci základního popisu zákaznického portfolia, je většina firem právnickými osobami. Předpokladem však na začátku výzkumu bylo, že zastoupení fyzických osob bude alespoň 40 %. Fyzické osoby by měli tvořit drobní živnostníci, podnikající pod identifikačním číslem. Těch je v České republice poměrně mnoho. Z výzkumu však vyplynulo, že u firmy [REDACTED] nakupuje jen část fyzických osob, a to nejspíš ty, které působí v oboru blízkém strojírenství, hydraulice apod. (viz obr. 5.16). Ze všech zákazníků je tedy pouze 29 % fyzických osob. **Hypotéza H0₃ tak nebyla přijata.**



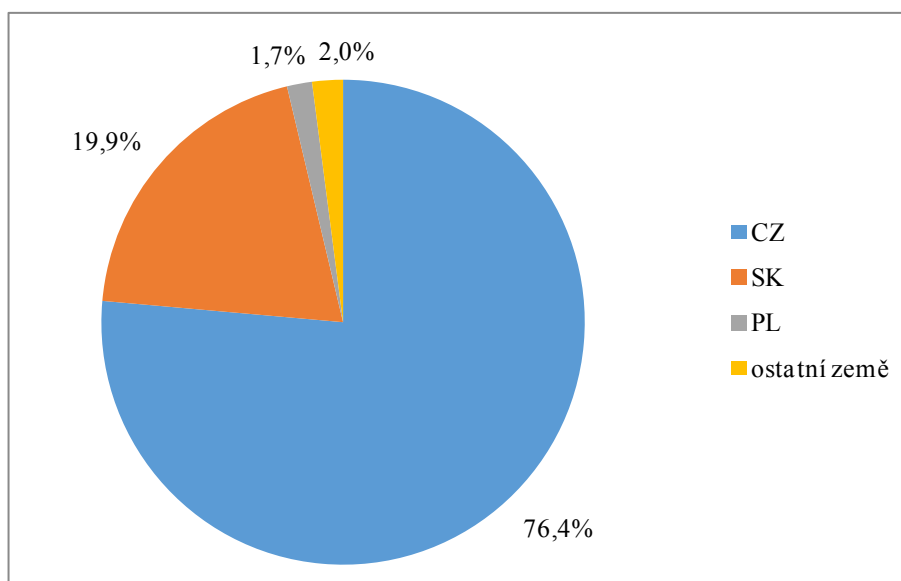
Obr. 5.14 Právní forma

5.3.4 Hypotéza H4

H04: Více než 70 % zákazníků je z České republiky.

H14: Méně než 70 % zákazníků je z České republiky.

Hypotéza byla utvořena na základě domněnky, že druhým nejfrekventovanějším státem k obchodování je Slovensko. Jelikož však byla pobočka v [REDAKCE] zřízena teprve nedávno a předchozí obchodní zastoupení tak nemělo potřebné zázemí, předpokládalo se, že obchodování v rámci České republiky bude nejčastější. To se dle grafu (viz obr. 5.17) také potvrdilo, a to z více než 76 %. Další zemí obchodu mělo být Polsko, které však svým nízkým výsledkem docela překvapilo. Jeho hodnota nemá na výsledek vliv a **hypotéza H04 může být přijata.**



Obr. 5.15 Hlavní země obchodu

5.3.5 Hypotéza H5

H0₅: Neexistuje žádná závislost mezi kreditem firmy a rozdělením do skupin A, B, C.

H1₅: Kredit a zařazení do skupin A, B, C spolu nějakým způsobem souvisí.

K potvrzení nebo vyvrácení daných hypotéz byla použita statistika χ^2 , která porovnává, zda je mezi dvěma proměnnými nějaká závislost. Jelikož k testování dané hypotézy byl znovu využit Microsoft Excel, bylo vše řešeno v pomocných tabulkách (viz tab. 1 přílohy č. 3). Výpočty byly znovu prováděny na standardní hladině významnosti 0,05, tedy s 5 % možností omylu. Na základě několika tabulek s očekávanými a skutečnými četnostmi vyšlo kritérium χ^2_{exp} 40,27407 a kritická hodnota intervalu zamítnutí (W) 9,487729. Kritérium tedy náleží do intervalu zamítnutí, tzn., že **lze H0₅ zamítnout**. Mezi proměnnými existuje určitá závislost.

5.3.6 Hypotéza H6

H0₆: S pravděpodobností 95 % činí střední hodnota 166 695 Kč, a to dle Paretova pravidla.

H1₆: S pravděpodobností 95 % není střední hodnota 166 695 Kč, a to dle Paretova pravidla.

Teoretická střední hodnota byla stanovena na základě Paretova pravidla, tzn., že 80 % obratu tvoří 20 % zákazníků. Z toho dále bylo vypočteno, že by 50 % obratu mělo teoreticky

generovat 12,5 % zákazníků, tj. ■ zákazníků z celkového souboru uspořádaného od největší po nejmenší hodnotu. Tento ■. záznam měl právě dosažený obrat 166 695 Kč, což je předpokládaná střední hodnota.

Jelikož již z předpokladu Paretova pravidla je jasné, že soubor nemá normální rozložení, je nutné k testování střední hodnoty použít T-test dle Studentova rozložení dat (viz tab. 2 příloha 3). Kritické hodnoty intervalu zamítnutí vyšly v kladné i záporné hodnotě 1,960414521. Kritérium pak -11,37567847, tzn., že do intervalu zamítnutí náleží. S 95 % pravděpodobností není střední hodnota souboru předpokládaných 166 695 Kč. **Hypotézu H_0 je nutné zamítnout.**

6 Návrhy a doporučení

Kapitola obsahuje doporučení vycházející z výsledků výzkumu. Doporučení navazuje na cíl výzkumu vygenerování, co nejvíce návrhů pro rozvíjení vztahů se zákazníky. Tato doporučení by měla pouze doplňovat stávající marketingové aktivity firmy, jelikož ty jsou, dle zhodnocení současné situace, efektivní a účinné. Většina doporučení se váže na jednotlivé skupiny A, B, C, které byly na základě výzkumu stanoveny. Z výzkumu však dále vyplývá mnoho dalších segmentů, na které je možné také cílit. Jedná se například o rozdělení na fyzické a právnické osoby, dle oboru činnosti, dle velikosti firmy (významné jsou drobné podniky), dle země či regionu.

6.1 Eventy

Osobní komunikace se zákazníky se jeví, jako velmi důležitý prvek rozvíjení vztahů se zákazníky. Jednou z možností, jak se setkat s mnoha klienty najednou a prakticky jim ukázat novinky v sortimentu, je **den otevřených dveří**. Ten by mohl být uspořádán především pro zákazníky z blízkého okolí firmy. Kdyby tedy byla tato událost připravena na pobočce v [REDAKCE], mohli by být pozváni zejména zákazníci z jižních Čech. V dnešní době však nejsou dojezdové vzdálenosti příliš velký problém, a proto je na firmě, jak velký okruh zákazníků v rámci této aktivity osloví. Měla by brát ale na zřetel své personální a prostorové možnosti. Proto by bylo dobré přidat do segmentace k pozvání například, zda zákazník za minulý rok u firmy nakoupil nebo ne.

Pokud to i finance dovolí, je možné uspořádat takových událostí ročně více, a to pro jiný okruh zákazníků. Ve srovnání s jinými marketingovými aktivitami, jako třeba s veletrhy, mohou být dny otevřených dveří levnější, jelikož není potřeba platit nájem za prostory a další poplatky. Je nutné pouze zajistit proškolení zaměstnanců, jak se mají při návštěvě chovat, prospekty, reklamní předměty, občerstvení či dotazníky.

Zákazníci tak mohou v doprovodu povolané osoby shlédnout výrobní postupy opravdu zblízka. Pokud pozvání na tuto akci přijmou, je pak více méně zaručené, že o daný sortiment mají nefalšovaný zájem (Pavlíčková, 2004).

Z pohledu jednotlivých skupin A, B a C, by pak první den otevřených dveří mohl být zaměřen na zákazníky B, kdy se pracovníci hostitelské společnosti seznámí s postupy k efektivnímu uvítání návštěvy. Díky tomu se mohou odstranit případné nedostatky v prezentaci. Pokud se o harmonogramu dnů otevřených dveří zákazníci B dozvědí, budou

navíc potěšení, že jsou pozvaní mezi prvními. Poté by měli být zvaní zákazníci skupiny A. Může se však stát, že počet obou segmentů bude malý, a proto by bylo vhodné skupiny A i B spojit do jednoho dne. Oběma segmentům by měla být zaslána osobní pozvánka a připravovaný program. V případě skupiny C pak není nutné zákazníky zvát individuálně. Stačí, když jim bude hromadnou zprávou sděleno, že se taková akce chystá a že se jí mají možnost určitý den zúčastnit.

Více náročnou aktivitou, co se týče financí, je **večírek pro zákazníky**. Ten může být uspořádán pro mnohem více osob, oproti dosavadním setkáním se zákazníky. Jeho příprava je samozřejmě náročná i na čas, a proto může být využita i agentura, která se uspořádáním podobných akcí věnuje.

Na událost mohou být pozváni především zákazníci ze skupiny A a B, a pokud by se jednalo o ples, bylo by vhodné pozvat i jejich partnery. I proto by neměl být večírek náročný na složitá sdělení, kdy zákazníci mají pocit, že jsou do něčeho tlačeni. Měl by být příjemný, spojený s určitou myšlenkou či záměrem. Je možné k tomuto účelu vytvořit vlastní „kasino“, kdy společnost vytiskne své vlastní peníze nebo žetony a ty, které nebudou prohrány, se smění za obvyčejné a věnují se na charitativní účely. Za skupinu A by měli být zvaní především ředitelé či majitelé a dále významné osobnosti, jako jsou nákupčí nebo obchodní zástupci. Těchto zákazníků není mnoho, a jestliže přijdou na událost i s kolektivem, akci si více vychutnají. Z početnější skupiny B by se pak mělo jednat zejména o ředitele a majitele.

U podobných akcí je potřeba brát na zřetel každý detail. Některé firmy, které večírky praktikují, nechávají u skleničky zákazníka například vyloupané oříšky s citátem uvnitř. Kvůli časové a finanční náročnosti by ale měl být večírek uspořádán jen k výjimečným příležitostem, například k 25-ti letům založení firmy apod. (Pavlíčková, 2004).

6.2 Webové stránky

Dnešní svět je digitalizovaný a převážná většina komunikace se odehrává na elektronické úrovni. Proto je tento způsob rozvíjení vztahů se zákazníky také velmi důležitý. Na průmyslovém trhu jsou právě webové stránky hlavním reprezentativním prvkem společnosti, jelikož sociální sítě aj. nemívají tak velkou váhu jako na trhu spotřebitelském.

Doporučení, které je na základě průzkumu sekundárních dat v literatuře navrhováno, je nesnadné na průmyslovém trhu realizovat, ale pokud se povede, může přinést výsledky

ve vztazích se zákazníky. Jedná se o vytvoření jakéhosi „**lákadla**“ **na úvodní stránce webu**. Díky tomu je možné, že si zákazníci nastaví stránky společnosti jako „homepage“. Je velmi pravděpodobné, že tuto službu využijí především fyzické osoby či menší podniky. Na spotřebitelském trhu je možností více a mohou to být sloupky známého spisovatele, citáty, vtipy, přehledy novinek nebo společenské rubriky. V případě průmyslového trhu je možné využít přehledy nových produktů, kalendář událostí na trhu, vyhledávače zboží mezi firmami, které daný sortiment nabízí, apod. Poslední z návrhů sice napomáhá i konkurenci, ale zákazník tento nezištný krok, nabídnout jen to nejlepší na trhu, určitě ocení. Co se týče druhu nabízeného zboží na první stránce, mohl by se odvíjet od nejčastěji nakupovaných produktů zákazníky A. Z výzkumu je patrné, že by se mohlo jednat především o zboží z oboru zpracovatelského a automobilového průmyslu. Pokud se pak společnost rozhodne „lákadlo“ provozovat, měla by mít minimálně na měsíc dopředu připraveno, co bude prezentovat a kdo o něj bude pečovat (Pavlíčková, 2004).

Ideální je, pokud si může zákazník nadiktovat, co a v jaké formě jej zajímá, co by chtěl na webových stránkách u dané firmy sledovat. Jedná se o **personalizované stránky**, které jsou podle posledních výzkumů velmi žádané. Umožňují totiž lepší orientaci v množství informací, které má zákazník k dispozici.

Personalizované stránky se často vyskytují u těch společností, kde existuje nějaký klubový program, tzn. většinou na spotřebitelském trhu. Nicméně je možné je využít i na trhu průmyslovém, a to především pro velké a významné zákazníky. V případě této diplomové práce, by bylo vhodné zavést personalizované stránky především u zákazníků A. Prozatím nejlépe pro jednu divizi, například [REDACTED]. Ty mají podle výsledků výzkumu nejvíce zákazníků a široký sortiment produktů. Jsou tedy vhodné pro zavádění takovýchto stránek.

Zákazníkům A, a později i zákazníkům B, by bylo na přání přiděleno jméno a heslo a tím zajištěna i jakási exkluzivita. Navolí si tedy, jaké menu by chtěli na úvodní stránce vidět, dále by mohli po kliknutí na určitý odkaz sledovat, v jaké fázi se vyskytuje jejich aktuální objednávka, kdo ji nyní vyřizuje a kontakt na dotyčnou osobu. Snadno také zjistí, jaké druhy výrobků již u společnosti nakupovali, v jakém množství, a pokud je toho potřeba, mohou jedním tlačítkem zadat opakování starší objednávky ve stejné nebo modifikované podobě. Zákazníkům C by možnost takových stránek byla jednorázově sdělena v rámci hromadné zprávy. Záleželo by pak jen na jejich iniciativě, zda by tuto službu využili (Pavlíčková, 2004).

Zákazníci by také zřejmě uvítali, pokud by se po skončení kontraktu mohli k jeho vývoji vyjádřit. K tomuto účelu by bylo vhodné zavést na webových stránkách sekci **reference**, kde by se mohli všichni zákazníci podělit o své zkušenosti. Toho by nejspíš využívaly menší společnosti, nejčastěji fyzické osoby, které často hledají ujištění, že je daná firma solidní, i u jiných subjektů, než u samotné firmy. Primárně by tedy byla služba určena menším zákazníkům patřícím ke skupině C.

Společnost by měla i určitou zpětnou vazbu na služby a výrobky, které poskytuje. Aby však nevzniklo riziko, že se některý ze zákazníků vyjádří o firmě velmi nelichotivě, měla by být zároveň zavedena i jakási kontrola před uvedením na webové stránky. Každá reference se objeví až následující den, tedy po přečtení odpovědnou osobou.

6.3 Další aktivity k rozvíjení vztahů

Dalším způsobem, jak ovlivňovat vztahy se zákazníky, může být podávání informací o aktuálním dění ve firmě, o strategiích, novinkách v sortimentu, v technologiích apod. Zákazníci by měli mít pocit, že jsou součástí společenství firem, kde není nic tajné. K tomu by mohl dobře posloužit **firemní časopis**, který by vycházel například jednou za rok. Společnost aktuálně vydává firemní časopis určený jen zaměstnancům. Časopis pro zákazníky by byl svým složením ale jiný. Objevovaly by se v něm především inzerce produktů, přehledy nabízených řešení, rozhovory se spokojenými zákazníky a něco málo z firemního zákulisí.

Roční vydání nemusí být ani tolik nákladné, a navíc by časopis byl distribuován jen určité skupině zákazníků. Cílovým segmentem by tedy mohli být zákazníci A, kterým by se časopis zasílal automaticky. Dále by to byly firmy z blízkého okolí centrály a poboček, neboť by časopis mohl být distribuován na jednotlivých prodejnách. Samozřejmě by z cílové skupiny měli být vyjmuti ti, kdo nesouhlasí se zasíláním **News**, protože by firemní časopis byl určitým druhem obchodního sdělení. Skupině zákazníků B a C by byl časopis zaslán teprve na vyžádání či po přihlášení k pravidelnému odběru.

Na průmyslovém trhu je dnes samozřejmostí rozdávání **reklamních předmětů**. Často to bývají propisky, hrníčky, šátky, flash disky apod. Některé firmy na těchto předmětech opravdu nešetří a obdarovávají své nejvýznamnější zákazníky dárky v podobě tabletu. Takové reklamní předměty by mohla pro nejvýznamnější zákazníky A pořídit i firma **XXXXXX**. Tablet je totiž vynikajícím propagačním médiem. Nejenže jako každý reklamní předmět nese logo firmy, ale může také po spuštění přehrát prezentaci firmy

nebo určitého sortimentu. Po skončení videa, pak lze tablet užívat běžným způsobem. Zákazníci si určitě budou těchto praktických a drahých dárků vážit.

Je vhodné dlouhodobé nebo ziskové zákazníky **odměňovat**. Odměny by však měly být pokud možno progresivní, protože stejná odměna ztrácí na své hodnotě. V tomto smyslu lze nabídnout dlouhodobým zákazníkům jako roční prémii nákup v hodnotě např. 3 % z částky utracené za minulý rok zdarma. Mezi dlouhodobé zákazníky patří především ti, ze skupiny C. Segmentace by však měla být, nejen podle délky aktivního vztahu se zákazníkem, ale i dle jeho průměrného obratu. Hodnota odměny by se pak mohla na konci každého fiskálního roku násobit počtem let, po která vztah se zákazníkem trvá. Nejziskovější zákazníci (zákazníci A) by mohli být odměňováni slevami z celkového nákupu. Pokud za určité období, např. za fiskální rok, dosáhnou určité hranice obratu, další období mohou nakupovat zboží s určitou procentní slevou. Tato hranice by měla být dosažitelná i pro zákazníky B, aby byli i méně významní klienti motivováni.

6.4 Vztahy s ostatními subjekty trhu

Když bude firma úspěšně komunikovat s veřejností a dalšími subjekty trhu, udělá si dobré jméno i před svými zákazníky. Proto je důležité nezapomínat působit na veřejnost prostřednictvím **sponzoringu, charitativními akcemi či tiskovými zprávami**. Veřejné mínění má totiž také významný dopad na názor všech zákazníků vůči společnosti [REDACTED]. Využít lze například inzerci v periodikách, zaměřených především na zpracovatelský nebo automobilový průmysl.

Ještě větší vliv mají na rozvíjení vztahů se zákazníky samotní zaměstnanci, kteří se musí u firmy cítit dobře, aby odváděli stoprocentní pracovní výkony. Jsou to oni, kdo přichází se zákazníky do styku. Musí být loajální, aby svému zaměstnavateli neuškodili nezdvořilým chováním. Zároveň by měli být, co nejvíce informováni a proškolení. Slušnost je však vyžadována jak u zákazníků A, B, tak i C, a to v maximální míře. Ke zvyšování loajality zaměstnanců mohou přispět **zaměstnanecké výhody**, které samozřejmě [REDACTED] svým pracovníkům poskytuje, ale kterých může být vždy ještě více. Nabízí se například příspěvky na důchodové pojištění, masáže, večere s ředitelem pro výkonné pracovníky apod.

Pro kontrolu loajality a schopností pracovníků je možné použít jednoduchý nástroj **mystery shopping**. Ten odhalí nedostatky jak v elektronické, telefonické, tak i osobní

komunikaci. Jedná se tedy o předem neohlášený nákup fiktivním zákazníkem, který sleduje postupy a chování zaměstnance na základě předem stanovených kritérií. Mnohdy je dobré si fiktivní návštěvu nahrát skrytou kamerou, protože tak jsou zachyceny veškeré detaily. To ale může být dnes považováno za nezákonné (Dru, 2006).

6.5 Možnosti rozvíjení nápadů k CRM

Možností, jak rozvíjet vztahy se zákazníky, je stále mnoho, a tak se firmy neustále snaží zaujmout něčím novým. Nejjednodušší způsob získávání námětů na vylepšení procesů a aktivit je zeptat se přímo samotných zákazníků. Nemusí se jednat o nijak nákladný výzkum. Využít lze **dopravce**, který by měl za úkol zeptat se zákazníků při dodání zboží na několik předem stanovených otázek. Výzkum by měl být tedy krátký, aby zákazníka zbytečně neobtěžoval a dopravce dlouho nezdržoval (Trnečka, 2009). Pokud by však společnost chtěla uskutečnit rozsáhlý výzkum, měla by se dotazovat spíše zákazníků C, kterých je mnoho a na které není cíleno tolik aktivit, jako na ostatní skupiny zákazníků.

Dalším doporučením pro firmu [REDACTED] je, aby se snažila přijít s novými nápady, a to například na základě **metody disruption**. Jedná se o metodu, díky které lze překonat konvenční myšlení a přijít s inovacemi, které nevycházejí z mysli zákazníků. Ti se totiž soustředí pouze na to, co znají, a to je také omezuje. Lze tedy uspořádat workshop s různými typy lidí z interního i externího prostředí firmy, nejenom s těmi, kterých se problém týká. Mnohdy to jsou právě osoby z těch nejnižších pozic, které vznesou tu nejjednodušší otázku zpochybňující současný stav. Naivita a necenzurované otázky jsou pro tuto metodu zásadní. Samozřejmostí by ale měla být přítomnost lidí v rozhodujícím postavení.

Úvodní fázi workshopu by mělo být zahřívací kolo, kdy mají účastníci vyřešit zdánlivě neřešitelné hádanky a hlavolamy. Záměrem je ukázat, že je možné téměř všechno a že hledání nových řešení je zábava. Následuje fáze zamyšlení se nad konvencemi v různých oblastech. Úkolem může být vymyslet podnikové vize v rámci několika utvořených skupin. Vize, která bude nejlepší, bude námětem pro generování nekonvenčních nápadů na základě různých her. Hra, kdy lidé myslí, jako osoby jiného postavení, se nazývá „nasad'te si jiný klobouk“. Vcítit se do jiné role lze i pomocí různých propriet. Dále je možné využít hru s novinovými titulky, kdy mají účastníci za úkol vysvětlit, proč se firma dostala na titulní stránku novin. Takovýchto metod a her lze využít mnoho a je jen na firmě, čím si pomůže oprostit se od zavedeného pořádku (Dru, 2006).

7 Závěr

V dnešním vysoce konkurenčním prostředí se snaží každá firma oslovit, co nejvíce nových zákazníků. Na nasycených trzích tak vznikají cenové války, které stojí podniky mnoho finančních prostředků i úsilí. Přitom je již dlouho dokázáno, že udržení stávajících zákazníků je levnější, než získávání těch nových. Některé podniky však tuto rovnici již pochopily a k rozvíjení vztahů se zákazníky uplatňují v celé struktuře firmy tzv. koncepci CRM. Jedná se o rozvíjení dlouhodobých vztahů založených na vzájemné spolupráci, důvěře a přidané hodnotě. CRM uplatňuje také [REDACTED], která byla předmětem této diplomové práce. Přední postavení na průmyslovém trhu v oboru strojírenství dokazuje, že koncepci chápe správně. Proto byl také obsahem práce stručný popis jejích marketingových aktivit. Cílem práce pak bylo popsat stávající klientskou strukturu a navrhnout nové marketingové aktivity pro jednotlivé segmenty.

Z výzkumu vyplynulo, že společnost má opravdu široké portfolio zákazníků a data o nich dobře zpracovaná. Nicméně aktivně nakupuje jen část z nich. Hlavní skupiny zákazníků, jež z výzkumu vyplynuly, byly definovány na základě Paretovy analýzy, která rozdělila zákazníky na skupiny A, B a C dle obratu dosaženého u společnosti [REDACTED] během roku 2014. Segment A představoval zákazníky, kterým je nutné věnovat maximální pozornost a péči, protože dosahují nejvyšších obrátů. Z výzkumu vyplynulo, že by bylo vhodné na ně cílit hlavní marketingové aktivity, avšak v přiměřeném množství, aby je jednotlivá sdělení nezahlcovala. Mohlo by se pak stát, že se budou ve větší míře odhlašovat z odběru novinek společnosti [REDACTED] nebo se nebudou chtít některých akcí zúčastňovat. Hrozba komunikačního zahlcení platí u všech ostatních skupin zákazníků, ale ne tolik, jako u těch nejvýznamnějších. Segment B představuje méně významné zákazníky, ale kterých je dle výzkumu v posledních letech stále více. Podobných zjištění o zákaznickém portfoliu je v kapitole Analýza zákazníků společnosti více.

Na jejich základě byla navrhována doporučení pro další rozvíjení vztahů s jednotlivými skupinami zákazníků. Návrhy se opíraly o trendy v oblasti CRM, které jsou již v různých průmyslových firmách využívány. Mezi hlavní z nich patřili připomínky k chystaným webovým stránkám společnosti nebo uspořádání dne otevřených dveří. Autorku by velmi potěšilo, kdyby některá její doporučení přinesla firmě další dlouhodobé a loajální zákazníky.

Seznam použité literatury

Odborná kniha:

BURNETT, Ken, 2005. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. Brno: CP Books. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.

BUTTLE, Francis, 2004. *Customer relationship management: concepts and tools*. Amsterdam: Elsevier. 359 p. ISBN 075065502x.

DOHNAL, Jan, 2002. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing. 164 s. ISBN 80-247-0401-3.

DRU, Jean-Marie, 2006. *Změňtepravidla byznysu ve svůj prospěch: Metoda Disruption*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 304 s. ISBN 80-247-1396-9.

FORET, Miroslav, 2012. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. 2. aktual. vyd. Brno: BizBooks. 121 s. ISBN 978-80-265-0038-4.

FREY, Petr a Jim BLYTHE, 2011. *Marketingová komunikace: nové trendy*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press. 203 s. ISBN 978-80-7261-237-6.

HORRELL, Edward, 2007. *Zákaznická věrnost: jak zvýšit počet zákazníků a udržet si je*. Brno: Computer Press. 152 s. ISBN 978-80-251-1905-1.

HRADECKÝ, P., M. TURČAN a A. MADRYOVÁ, 2004. *Pravděpodobnost*. 2. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava. 168 s. ISBN 80-248-0679-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KINCL, Jan, et al, 2004. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing. 176 s. ISBN 80-86851-02-8.

KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

KOZEL, Roman, et al, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

LEHTINEN, Jarmo a Alena SVOZILOVÁ, 2007. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. 1. vyd. Praha: Grada. 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.

NÉTEK, Václav, 2006. *Průmyslový marketing*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava. 123 s. ISBN 80-248-1247-9.

PAVLÍČKOVÁ, Monika, 2004. *Praktický marketing, aneb, Co vám učebnice zatajily*. Praha: Ekopress. 197 s. ISBN 80-86119-81-5.

STORBACKA, K., B. SEDLOŇOVÁ a J. LEHTINEN, 2002. *Řízení vztahů se zákazníky: customer relationship management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 167 s. ISBN 80-7169-813-x.

ZIMMERMAN, Alan S. and Jim BLYTHE, 2013. *Business to business marketing management: a global perspective*. 2nd ed. New York: Routledge. 498 p. ISBN 978-020-3067-581.

Periodika:

BUBÁK, Zdeněk, 2013. Jak nás hýčkají? Které zaměstnanecké výhody letos frčí?. *Peníze.CZ*[online]. [cit. 2015-04-08]. ISSN 1213-2217. Dostupné z: <http://www.penize.cz/zamestnani/259044-jak-nas-hyckaji-ktere-zamestnanecke-vyhody-letos-frci>

KAUEROVÁ, Lenka and Markéta SIWKOVÁ, 2006. The implementation of CRM in Czech Environment. In: *Econ '06: Selected research papers*. Ostrava: Technical University of Ostrava, Faculty of Economics, p. 75-84. ISBN 80-248-1260-6.

KHAN Abeer, et al, 2012. Integration between Customer Relationship Management (CRM) and Data Warehousing. *Procedia Technology*. n. 1, p. 239 – 249. ISSN 2212-0173.

McCOLL, Daz, 2014. B2B marketing: Tell the business story. *Admap*. p. 27 – 29. ISSN 0001-8295.

NOVOTNÝ, Petr, 2008. Firemní časopisy. *Marketing Journal* [online]. [cit. 2015-04-08]. ISSN 1803-957X. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/nastroje-PR/firemni-casopisy__s315x435.html

PENÍZE.CZ, 2014. Makroekonomika. *Peníze.CZ*[online]. [cit. 12-11-2014]. ISSN 1213-2217. Dostupné z: <http://www.penize.cz/makroekonomika>

RYALS, L. and S. KNOX, 2001. Cross-Functional Issue in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship. *European Management Journal*. vol. 19, n. 5, p. 535. ISSN 0263-2373.

TRNEČKA, Karel, 2009. Aktivní telemarketing nekončí na telefonní lince, využít můžete i kurýra. *Marketing a Media*. č. 48, s. 31. ISSN 1213-793.

ZABLAH, R. Alex et al, 2004. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial marketing management*. n. 33, p. 475 – 489. ISSN 0019-8501.

Internetové zdroje

ARES, 2015. *Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES*[online]. ARES [cit. 2. 2. 2015]. Dostupné z:

http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=61947024&jazyk=cz&xml=1

ALLKABEL KABELOVÉ CENTRUM, 2014. *Vývoj cen komodit*[online]. allkabel [cit. 12. 12. 2014]. Dostupné z:

<http://www.allkabel.eu/vyvoj-cen-komodit/>

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2015. *Vybrané devizové kurzy – grafy*[online]. ČNB [cit. 9. 4. 2015]. Dostupné z:

https://www.cnb.cz/cs/financi_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/grafy_form.jsp?c=CHF

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014. *Česká republika v číslech 2014*[online]. CZSO [cit. 12. 12. 2014]. Dostupné z:

<http://notes2.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/p/320203-14>

██████████, 2015. *Profil firmy*[online]. ██████████ [cit. 2. 2. 2015]. Dostupné z:

<http://www.██████████.cz/profil-firmy/>

KOHOUT, 2014. *Kritické hodnoty pro korelační koeficient r* [online]. Západočeská univerzita – Fakulta pedagogická. [cit. 12. 12. 2014]. Dostupné z:

http://www.kmt.zcu.cz/person/Kohout/info_soubory/letnisek/ruzne/kritickodkorkoef.pdf

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, 2014. *Změny v daňových zákonech v roce 2015* [online]. MFCR [cit. 19. 12. 2014]. Dostupné z:

<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/regulace/dane/danova-legislativa/2014/zmeny-v-danovych-zakonech-v-roce-2015-19976>

ONBUSINESS, 2014. *Kolik firem je v ČR v jednotlivých krajích* [online]. OnBusiness [cit. 1. 3. 2014]. Dostupné z:

<http://onbusiness.cz/koli-firem-je-v-cr-v-jednotlivych-krajich-835>

OPERAČNÍ PROGRAM PRAHA, 2009. *Pomůcka pro určení velikosti podniku*[online]. OPP[cit. 30. 12. 2009]. Dostupné z:

http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html

Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti ██████████

Seznam zkratek

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dál
B2B	Business to business
B2C	Business to consumer
B2G	Business to government
CCM	Customer Creation Management (Tvorba zákaznických vztahů)
CRM	Customer Relationship Mangement (Řízení vztahů se zákazníky)
CTM	Customer Termination Management (Řízení ukončení vztahů)
ČR	Česká republika
č.	číslo
ed.	edition (vydání)
ID	Identification
IT	Informační technologie
LCR	Leading Customer Relations (Vedení vztahů se zákazníky)
MIS	Marketingový informační systém
n.	number (číslo)
obr.	obrázek
p.	page (stránka)
popř.	popřípadě
SWOT	analýza silných a slabých stránek firmy (Strength, Weakness) a příležitostí a ohrožení (Opportunities, Threats)
s.	stránka
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
tab.	tabulka
tzv.	tak zvaný
vyd.	vydání

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. dubna 2015

Stoklasová

.....
Bc. Vladimíra Stoklasová

Seznam příloh

Příloha č. 1: Tabulky prvního třídění

Příloha č. 2: Kontingenční tabulky

Příloha č. 3: Statistické tabulky

Přílohy

Příloha č. 1: Tabulky prvního třídění

Tab. 1 Základní charakteristiky

Základní charakteristiky		
Vlastnictví IČ	Má přiděleno IČ	91,3%
	Nemá přiděleno IČ	8,7%
Počátek vztahu	Před 2011	67,1%
	2011	6,2%
	2012	7,7%
	2013	9,2%
	2014	9,8%
Země obchodu	CZ	76,4%
	SK	19,9%
	PL	1,7%
	Ostatní země	2,0%
Právní forma	FO	28,9%
	PO	71,1%
Velikost firmy	Pod 10	37,8%
	10 až 50	32,1%
	51 až 250	21,2%
	251 a více	9,0%
Obor	Zpracovatelský průmysl	44,5%
	Automobilový průmysl	21,7%
	Stavebnictví	7,6%
	Věda a výzkum	6,0%
	Doprava	4,8%
	Zemědělství	3,8%
	Ostatní obory	11,6%
Region	Severní Morava	29,0%
	Střední Čechy	17,8%
	Jižní Čechy	17,1%
	Severní Čechy	16,1%
	Jižní Morava	12,0%
	Východní Čechy	6,5%
	Západní Čechy	1,5%

Tab. 2 Platební charakteristiky

Platební charakteristiky		
Fakturace	Ne elektronicky	85,5%
	Nezáleží na druhu	14,5%
Kredit	Ziskoví	68,9%
	Rizikoví	28,1%
	Nadziskoví	3,0%
Ceník	Individuální	98,8%
	Obecný	1,2%
Splatnost	Méně než 14 dnů	0,1%
	14 dnů	89,0%
	Nad 14 dnů	10,9%
Platba	Po splatnosti	10,8%
	Včas	89,2%

Tab. 3 Specifické charakteristiky

Specifické charakteristiky		
Zasílání News-Firma	Nesouhlas	13,4%
	Nevyjadřil se	86,6%
Zasílání News-Osoby	Nesouhlas	9,2%
	Nevyjadřil se	90,8%
Pohlaví	Muž	80,7%
	Žena	19,3%

Příloha č. 2: Kontingenční tabulky

Tab. 1 Kontingence dle ABC, část 1.

	Počet zaměstnanců				Region						
	Méně než 10	10 až 50	50 až 250	250 a více	Sev. Morava	Sev. Čechy	Jižní Čechy	Střední Čechy	Jižní Morava	Vých. Čechy	Záp. Čechy
A	38,6%	33,7%	18,3%	9,3%	21,7%	22,5%	20,8%	16,9%	9,0%	7,5%	1,7%
B	45,0%	31,9%	17,0%	6,1%	26,2%	23,2%	19,1%	14,7%	10,1%	5,3%	1,3%
C	32,5%	35,5%	21,8%	10,2%	24,5%	21,5%	20,2%	14,5%	11,0%	7,1%	1,2%

Tab. 2 Kontingence dle ABC, část 2.

	Druh fakturace		Ceník		Splatnost		Platba		Zasílání News	
	Ne elektronick	Nezáleží	Vlastní	Obecný	14 dnů	Více než 14 dn	Po splatnosti	Včas	Nesouhlas	Nevyjádřil se
A	88,0%	12,0%	3,8%	96,2%	80,9%	19,1%	23,0%	77,0%	12,0%	88,0%
B	88,5%	11,5%	2,6%	97,4%	83,1%	16,9%	26,4%	73,6%	11,5%	88,5%
C	83,5%	16,6%	4,0%	96,1%	67,9%	32,2%	14,5%	85,6%	16,6%	83,5%

Tab. 3 Kontingence dle ABC, část 3.

	Právní forma		Identifikační číslo		Země obchodu		
	FO	PO	Přiděleno	Nepřiděleno	CZ	SK	Ostatní
A	29,1%	70,9%	98,3%	1,7%	80,6%	18,5%	0,9%
B	29,4%	70,6%	98,9%	1,1%	79,6%	19,5%	0,9%
C	29,0%	71,0%	99,1%	0,9%	80,0%	19,3%	0,7%

Tab. 4 Kontingence dle ABC, část 4.

	Počátek vztahu					Kredit		
	Před 2011	2011	2012	2013	2014	Riziková	Zisková	Nadzisková
A	20,6%	4,1%	14,4%	21,9%	39,0%	6,1%	85,6%	8,3%
B	18,6%	0,7%	14,6%	23,0%	43,2%	5,1%	85,6%	9,3%
C	66,5%	9,3%	5,7%	6,5%	12,0%	6,9%	78,6%	14,6%

Příloha č. 3: Statistické tabulky

Kritické hodnoty pro korelační koeficient r

n	α	
	0,05	0,01
3	0,9969	0,9999
4	0,95	0,99
5	0,8783	0,9587
6	0,8114	0,9172
7	0,7545	0,8745
8	0,7067	0,8343
9	0,6664	0,7977
10	0,6319	0,7646
11	0,6021	0,7348
12	0,576	0,7079
13	0,5529	0,6835

n	α	
	0,05	0,01
14	0,5324	0,6614
15	0,514	0,6411
16	0,4973	0,6226
17	0,4822	0,6055
18	0,4683	0,5897
19	0,4555	0,5751
20	0,4438	0,5614
21	0,4329	0,5487
22	0,4227	0,5368
23	0,4132	0,5256
24	0,4044	0,5151

n	α	
	0,05	0,01
25	0,3961	0,5052
30	0,361	0,4629
35	0,3338	0,4296
40	0,312	0,4026
45	0,294	0,3801
50	0,2787	0,361
60	0,2542	0,3301
70	0,2352	0,306
80	0,2199	0,2864
90	0,2072	0,2702
100	0,1966	0,2565

Obr. 1 Kritické hodnoty pro korelační koeficient r (Kohout, 2014)

Tab. 1 Hypotéza H5

Hypotéza H5				
Skutečné četnosti	Rizikové	Ziskové	Nadziskové	celkem
A	40	566	55	661
B	53	894	97	1044
C	243	2786	516	3545
Celkový součet	336	4246	668	5250
Procentuální četnosti	Rizikové	Ziskové	Nadziskové	celkem
A	0,8%	10,8%	1,0%	12,6%
B	1,0%	17,0%	1,8%	19,9%
C	4,6%	53,1%	9,8%	67,5%
Celkový součet	6,4%	80,9%	12,7%	100,0%
Očekávané četnosti	Rizikové	Ziskové	Nadziskové	celkem
A	42,304	534,592	84,104	661,000
B	66,816	844,347	132,837	1044,000
C	226,880	2867,061	451,059	3545,000
Celkový součet	336,000	4246,000	668,000	5250,000
χ^2 exp:	Rizikové	Ziskové	Nadziskové	celkem
A	0,1255	1,8453	10,0716	12,0424
B	2,8568	2,9199	9,6680	15,4447
C	1,1453	2,2919	9,3498	12,7870
Celkový součet	4,1276	7,0570	29,0894	40,2741
kritická hodnota	9,487729037			
W	(9,487729; +∞)			
kritérium χ^2 exp	40,27407			

Tab. 2 Hypotéza H6

Hypotéza H6	
Počet záznamů	5267
Pořadí záznamu obratu	658,375
Teoretická střední hodnota v Kč	166 695
Stupeň spolehlivosti	0,95
Větší z kritických hodnot pro střední hodnotu	1,960414521
Menší z kritických hodnot pro střední hodnotu	-1,960414521
Interval zamítnutí W	$(-\infty; -1,960414521) \cup (1,960414521; +\infty)$
Kritérium	-11,37567847